

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y Mercadología
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



AMBIENTES DE CO-CREACIÓN Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DE INTERESADOS DURANTE LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS: UN CASO DE ESTUDIO

Tesis que para obtener el grado de
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

Presenta: Delia del Carmen Ramírez Vázquez

Director de tesis: Roberto Osorno Hinojosa

Tlaquepaque, Jalisco. Marzo de 2016.

CONTENIDO

CAPÍTULO I	5
ANTECEDENTES	5
1.1 Contexto	6
1.2 El problema	11
1.3 Justificación	16
1.4 Objetivo	16
1.5 Alcance	17
CAPÍTULO II.....	18
MARCO TEÓRICO	18
2.1 La implementación de la estrategia en las organizaciones y la importancia de los proyectos.....	19
2.2 Gestión de proyectos	22
2.3 Los Interesados o <i>Stakeholders</i>	27
2.4 La Gestión de los Interesados del Proyecto.....	29
2.5 El servicio: lógica, valor y sus características -nuevos paradigmas en el estudio de los servicios-.....	32
2.5.1 Lógica Dominante del Servicio	33
2.5.2 Valor y valor en uso; su importancia dentro del aprovisionamiento del servicio	39
2.5.3 Co-creación de valor: qué es y qué nos proponen los autores para lograrlo.	41
2.5.4 Elementos, procesos y características dentro de la co-creación	46
2.5.4.1 Características:.....	46
2.5.4.2 Pilares	49
2.5.4.3 El proceso y los roles en la co creación.....	51
2.6 Pendientes de la literatura.....	59
2.6.1 Co-creación.....	59
2.6.2 Gestión de Proyectos:	60

2.7 Conclusiones.....	61
2.8 Síntesis del marco teórico.....	65
CAPITULO III	67
METODOLOGÍA.....	67
3.1 Ámbito de la exploración	69
3.2 Preguntas de estudio	72
3.3 Selección de la organización	77
3.4 Diseño.....	78
3.5 Levantamiento de información.....	83
3.6 Análisis	85
3.7 Resultados.....	89
3.8 Contribución	89
CAPÍTULO IV	91
RESULTADOS	91
4.1 Proposición 1: Diferencias en los resultados de los proyectos.....	92
4.2Proposición 2: Diferencias en la gestión de interesados.....	95
4.2.1 Sobre la identificación de interesados	95
4.2.1 Sobre la gestión de expectativas.....	96
4.3 Proposición 3: Influencia de la co-creación en el manejo de interesados.	98
4.4 Proposición 4 rival: ¿La co-creación de valor no influye necesariamente en el manejo de interesados en un proyecto?	101
4.5 Conclusiones de los resultados	103
CAPÍTULO V	107
Discusión	107
5.1 Comparación de información con la proposición rival.....	116

5.2 Contribución	118
5.3 Líneas pendientes de investigación	119
CAPITULO VI	121
CONCLUSIONES.....	121
ANEXOS	131
8.1 Descripción de los casos seleccionados.....	131
8.2 Imagen con los elementos de la co-creación y su interrelación.	133
8.3 Guion de la entrevista.	134
8.4 Códigos en los documentos.	136
8.5 Matriz de reducción.	137
8.6 Planeación de evidencias para la co-creación.....	138
8.7 Encuesta para conocer los gradientes de la co-creación.....	139

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

1.1 Contexto

Las organizaciones buscan ser competitivas y exitosas dentro de un entorno en el cual, para lograrlo, ofrecen productos y/o servicios que se adapten de forma rápida a las necesidades de sus clientes por medio de cambios y ajustes, los cuales deben ser realizados de forma efectiva. Los proyectos son una forma en la que la adaptación de productos o servicios, que ofrecen las organizaciones, se puede realizar de forma efectiva (Bourne & Walker, 2004, pp. 226-243). Un proyecto se define como “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para lograr un producto, servicio o resultado único” (PMI, 2013).

Con el fin de que los proyectos sean exitosos, es decir que logren los objetivos y estrategias en una organización, estos deben ser gestionados. La gestión de proyectos se entiende como la aplicación de habilidades, herramientas y técnicas a actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo (PMI, 2013). Existen prácticas probadas de gestión de proyectos cuyo objetivo es ayudar a los administradores de proyectos a tener mayor probabilidad de éxito en los mismos; una de ellas es la propuesta por el *Project Management Institute* (PMI) a través de su publicación *Project Management Book of Knowledge* (PMBOK).

Sobre la gestión de proyectos dentro de las organizaciones, en un reporte elaborado por la *Economist Intelligence Unit* en colaboración con *Oracle* (Gale, 2009), en el cual se entrevistaron a 213 líderes de proyectos y ejecutivos en todo el mundo, se menciona que: “Las competencias de la gestión de proyectos son consideradas cruciales en las

organizaciones”. Además se expresa que el 90% de los entrevistados comentan que la gestión de proyectos es crítica o en cierta forma importante.

No obstante, el esfuerzo existente para consolidar prácticas sobre la gestión de proyectos y la relevancia que tienen estas en las organizaciones, siguen existiendo proyectos que fracasan o que se enfrentan a problemas durante su elaboración, afectando a las organizaciones; según el reporte del 2013¹ realizado por *Standish Group* (Lynch, 2013) de los proyectos pequeños –con menos de 1 millón de dólares en inversión laboral- reportados durante el 2012, 18% fracasaron (es decir, fueron cancelados) 43% fueron desafiantes (concluyeron pero entregados tarde, con sobre costos o con un alcance menor al esperado) y el 39% fueron exitosos. En el caso de los proyectos grandes –con más de 10 millones de dólares en inversión laboral- 38% fracasaron, 52% fueron desafiantes y sólo el 10% tuvieron éxito.

Si la gestión de proyectos es un medio para reducir el riesgo de fallo y aplicándola tenemos que al menos el 18% de estos fallan, entonces existen objetivos y estrategias, dentro de las organizaciones no cumplidas o que requerirán mayor inversión para ser logradas. Además, si las cifras mencionadas anteriormente se mantienen en un entorno como el de las organizaciones en México, se puede decir que al menos el 18% de todos los proyectos

¹ El reporte provee información estadística con un panorama global, sin embargo, su mayor concentración de proyectos analizados se encuentra en Estados Unidos y Europa. El 60% de los proyectos analizados son de Estados Unidos, el 25% son europeos y el 15% restante representa al resto del mundo. (Lynch, 2013)

iniciados y del capital invertido, se encuentran en riesgo o la inversión no entregará los resultados esperados.

Ahora bien, si lo que las organizaciones buscan es contar con proyectos exitosos, conviene determinar aquello que se entiende por exitoso. Al respecto, en el PMBOK se menciona que “el éxito de un proyecto debe medirse en términos de completar el proyecto dentro de las restricciones de alcance, tiempo, costos, calidad, recursos y riesgos, tal y como se aprobó por los directores del proyecto conjuntamente con la dirección general” (PMI, 2013). Por otro lado, Pinto y Rouhiainen (2002) sugieren visualizar a la gestión de proyectos con un mayor enfoque en el cliente en aras de mejorar la práctica de esta disciplina. Argumentan estar en contra de que los proyectos se midan en función de las restricciones tradicionales de tiempo, costos y alcance [...] proponen que el éxito de un proyecto sea realmente alcanzado cuando una cuarta métrica –la satisfacción de los clientes– es lograda.

Partiendo de esta propuesta, donde la gestión de proyectos debería ser revisada con un enfoque mayor en el cliente, se puede entender, que el valor que se genera durante y al finalizar el proyecto debe ofrecerse a quien lo solicitó -el cliente-. Esta idea se relaciona con un concepto emergente, la Lógica Dominante de los Servicios (LDS), la cual está centrada específicamente en el cliente; dicho concepto fue desarrollado por Vargo y Lusch (2004), el cual propone una nueva forma de observar al mundo, desde la cual los productos no cobran valor por sí mismos sino a través de la participación del cliente en un proceso de creación conjunta de valor (o co-creación).

Si el servicio es la aplicación de conocimiento y competencias en beneficio de otra persona y los productos son el resultado de aplicar estos conocimientos a las materias primas, puede decirse entonces que estos productos son un medio de entrega de servicio, es decir, son intermediarios en el intercambio conjunto de conocimiento para crear valor. Su propuesta nos permite revisar a la gestión de proyectos como un servicio que es ofrecido hacia uno o varios clientes.

La LDS surge a partir de la evolución que ha tenido la mercadotecnia a lo largo de los últimos 100 años (S. Vargo & Lusch, 2004); en los inicios de la mercadotecnia el enfoque se encontraba en los productos, dentro del modelo de negocios tradicional utilizado en las economías orientadas a la manufactura. Esto es conocido como la Lógica Dominante de los Productos (LDP), donde el valor es creado (manufacturado) por la organización y distribuido en el mercado. Desde esta perspectiva, los roles de “productor” y “consumidor” son diferentes, y la creación de valor se considera a menudo como una serie de actividades realizadas por la empresa y consumidas por el cliente (Hsu, Hung, Chen, & Huang, 2013).

A causa de estas ampliaciones, en la perspectiva de la mercadotecnia surge el cambio desde el panorama de la LDP hacia el de la LDS. S. Vargo and Lusch (2004) hacen referencia a lo dicho por Gummesson (1995), lo cual puede dar una mejor perspectiva sobre este cambio de enfoques: “Los clientes no compran productos o servicios: Ellos compran ofertas las cuales se traducen en servicios que crean valor. La tradicional división entre los productos y servicios se encuentra ya caduca. No es solo una cuestión de redefinición de los servicios y verlos desde la perspectiva del cliente; las actividades prestan servicios, las cosas prestan

servicios. El cambio de enfoque a los servicios es un cambio desde la manera y la perspectiva del productor hacia su uso y la perspectiva del cliente”

Hsu et al. (2013), proporcionan un resumen sobre los principios de la LDS: “(1) la conceptualización del servicio como un proceso, en lugar de una unidad de un producto; (2) un enfoque en recursos dinámicos, como el conocimiento y las habilidades, en lugar de recursos estáticos como los recursos naturales; y (3) un entendimiento del valor como un proceso colaborativo entre el proveedor y el cliente, en lugar del resultado del producto creado por el productor y entregado hacia el cliente”. A lo anterior se puede añadir que la LDS es esencialmente un modelo de co-creación de valor que ve a todos los actores como recursos integradores, quienes están ligados a través de sistemas de intercambio (Stephen L Vargo, 2011b).

Como se ha ya revisado, la LDS promueve observar a los clientes –y otros recursos operantes– como co-creadores de valor trabajando en conjunto con los proveedores de un servicio, cuyo propósito es tener clientes más satisfechos donde sus necesidades y expectativas son cumplidas.

Por lo anterior, se percibe a la LDS como un concepto que nos presenta un panorama diferente el cual puede permitir la revisión de la gestión de proyectos con un enfoque mayor hacia el cliente buscando tener proyectos con mayores probabilidades de éxito.

1.2 El problema

Los diez factores que potencializan el éxito de los proyectos, según Standish Group (Lynch, 2013), se muestran en la tabla 1.1.

Tabla 1.1 Factores de éxito en los proyectos (Lynch, 2013)

Factores de éxito	Puntos
Apoyo del patrocinador (<i>executive manager</i>)	20
El involucramiento del usuario/cliente	15
Optimización	15
Recursos con habilidades	13
Experiencia en la gestión de proyectos	12
Procesos Ágiles	10
Objetivos de negocio claros	6
Madurez emocional	5
Ejecución	3
Herramientas e infraestructura	1

De los factores de éxito enlistados, habrá que enfocarse en los primeros dos factores que se encuentran relacionados con la gestión de interesados²: “Apoyo del patrocinador (*executive manager*)” y “El involucramiento del usuario/cliente”. El primero se refiere a la importancia

² Gestión de interesados: aquellos procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto (PMI, 2013).

Se define a los interesados (*stakeholders*) como un individuo, grupo u organización que puede afectar, verse afectado o percibirse a sí mismo como posible afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto (PMI, 2013).

y el involucramiento que deben de tener este tipo de interesados, se menciona que todo proyecto debe de tener a un patrocinador o a un dueño de producto comprometido quien apoye al proyecto y tome la responsabilidad sobre el resultado final del mismo. El segundo, hace referencia a las habilidades y responsabilidades que el usuario/cliente y el equipo del proyecto deben de tener para poder colaborar en la construcción del nuevo producto o servicio. Además se menciona que el enfoque en las necesidades y descubrimiento del problema real del cliente es un factor que promueve el éxito del proyecto; esto refuerza lo dicho por Pinto y Rouhiainen (2002) donde sugieren visualizar a la gestión de proyectos con un mayor enfoque en el cliente en función de mejorar la práctica de la disciplina de gestión de proyectos.

Sin embargo, dentro de otras publicaciones también se pueden encontrar otros obstáculos que frenan el éxito de un proyecto, Ives (2005) menciona que la comunicación entre los líderes de proyecto y sus clientes es un obstáculo, ya que, estos no siempre hablan el mismo idioma –no logran entenderse– ocasionando desconfianza e insatisfacción en el cliente. Además, Ives (2005) hace referencia a un estudio realizado por Thomas, Delisle, and Jugdev (2002) sobre las implicaciones de vender la disciplina de la gestión de proyectos a los patrocinadores (*senior executives*), estos autores encontraron la falta de entendimiento por parte de los patrocinadores acerca del significado de la gestión de proyectos y su potencial estratégico. Con ambos interesados está existiendo una falta de entendimiento acerca de los beneficios y del valor que la gestión de proyectos puede proveerles; esto debería ser resuelto dentro de los procesos de la gestión de los interesados.

Ives (2005) también hace referencia a otro autor (Cicmil, 2000) el cual observa una contradicción inherente entre las expectativas y los objetivos del proyecto, las restricciones y el balance entre los diferentes intereses de los involucrados.

Por otro lado, en un artículo realizado por Ryan Nelson de la Universidad de Virginia (Nelson, 2007), para el cual estudió 74 organizaciones durante siete años; recabó los errores más comunes que se suelen cometer dentro de los proyectos. Encontró que el 43% de los equívocos son causados por las personas; así mismo, dentro de un *ranking* que realiza, de los errores más frecuentes, coloca en segundo lugar a la “Gestión ineficiente de los interesados”, encontrando fallas en esta área dentro del 51% de los proyectos analizados durante este tiempo. Entre otros problemas señalados dentro de esta lista, y que se pueden considerar parte de la gestión de interesados, resaltan: “7. Insuficiente patrocinio dentro del proyecto”, “10. Falta de involucramiento por parte del cliente”, “11. Expectativas irrealistas”, “15. Pensamiento lleno de deseos”, “18. Fricciones entre el equipo y el cliente”. Dentro de la tabla 1.2 se pueden observar todos los errores mencionados en el estudio.

Tabla 1.2 Ranking de los errores clásicos en los proyectos (Nelson 2007).

Errores clásicos (Orden descendente de ocurrencia)	Categoría	N° de proyectos	% de proyectos
1. Estimaciones pobres	Procesos	51	54%
2. Gestión ineficiente de los interesados	Personas	48	51%
3. Gestión de riesgos insuficiente	Procesos	45	47%
4. Planeación insuficiente	Procesos	37	39%
5. Poco aseguramiento de calidad	Procesos	35	37%
6. Personal con pocas habilidades o problemas en el equipo	Personas	35	37%
7. Insuficiente patrocinio dentro del proyecto	Personas	34	36%

8. Definición de requerimientos pobre	Procesos	29	31%
9. Falta de atención en las políticas	Procesos	29	31%
10. Falta de involucramiento por parte del cliente	Personas	28	29%
11. Expectativas irrealistas	Personas	26	27%
12. Motivación destruida	Personas	25	26%
13. Fallas en los contratos	Procesos	23	24%
14. No cumplir con el alcance del proyecto	Producto	22	23%
15. Pensamiento lleno de deseos	Personas	18	19%
16. Desarrollo orientado a la investigación	Producto	17	18%
17. Controles de gestión insuficientes	Procesos	16	17%
18. Fricciones entre el equipo y el cliente	Personas	15	16%
19. Pérdida de tiempo en un inicio de proyecto difuso	Procesos	13	14%
20. Código de programación terrible	Procesos	13	14%
21. Heroísmos	Personas	13	14%
22. Añadir personas a proyectos con atraso	Personas	9	9%
23. Síndrome de la bala de plata	Tecnología	9	9%
24. Abandono a la planeación con la presión	Procesos	8	8%
25. Diseño inadecuado	Procesos	8	8%
26. Recursos insuficientes	Procesos	8	8%
27. La falta de automatización en el control del código fuente	Tecnología	8	8%
28. Sobreestimación en los ahorros con nuevas herramientas o métodos	Tecnología	8	8%
29. Planificación para ponerse al día después	Procesos	8	8%
30. Requerimientos chapados en oro	Producto	8	8%
31. Negociaciones de empujar y jala	Producto	5	5%
32. Cambiar herramientas a la mitad del proyecto	Tecnología	5	5%
33. Desarrollador chapado en oro	Producto	4	4%

34. Convergencia prematura o demasiado frecuentes	Procesos	4	4%
35. Oficinas ruidosas o muy llenas de personas	Personas	3	3%
36. Empleados con problemas sin control	Personas	3	3%

Revisando lo anterior se pueden conocer las razones por las cuales los proyectos fracasan o no logran cumplir su propósito. Se ha hecho énfasis en la gestión de interesados debido a que un cliente es un interesado y con base en la propuesta realizada por Pinto and Rouhiainen (2002) la gestión de proyectos debería tener un mayor enfoque al cliente, además el objetivo final de la gestión de interesados es “analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto” (PMI, 2013), podríamos entender que si la gestión de interesados es más eficiente, se puede contar con proyectos más exitosos donde el cliente sea un co-creador del proyecto. Ahora bien, como ya se revisó, los problemas o factores de éxito de la gestión de interesados son los que tienen un mayor impacto en el éxito del proyecto.

Así mismo, es relevante señalar que en la última publicación del PMBOK (PMI, 2013) la gestión de interesados está siendo revisada, como una nueva área de conocimiento, dándole mayor relevancia dentro de los proyectos.

Después de lo anterior, se puede decir que mejorando la gestión de interesados dentro de la gestión de proyectos, se tendrían proyectos con mayores probabilidades de éxito;

mejorando la competitividad de las organizaciones y promoviendo el cumplimiento de sus objetivos y estrategias.

1.3 Justificación

Se ha examinado que los proyectos tienen fallas y fracasan a pesar de los esfuerzos que existen al contar con buenas prácticas para su gestión. Dentro de estas fallas se ha encontrado que la gestión de interesados es un factor que, mejorándolo o estudiándolo desde otras perspectivas, podría darnos mayores probabilidades de éxito en los proyectos. Sumado a lo anterior, se pretende tomar como base el estudio a los proyectos con un enfoque más orientado al cliente, el cual determine el éxito de los mismos.

Considerando la relevancia que tienen los proyectos dentro de las organizaciones competitivas en el cumplimiento de sus objetivos y estrategias; el resultado de este trabajo busca tener un impacto en el éxito de los proyectos a través de una revisión de la gestión de los interesados con lo que el concepto de la LDS nos propone.

1.4 Objetivo

A través del estudio de cuatro casos, se identificarán los factores que, vistos desde la LDS, pueden influir en el proceso de gestión de interesados dentro de la Administración de Proyectos. Lo anterior con el propósito de contar con un modelo que ayude a reducir el riesgo de fallo en los proyectos y, con ello, contribuir a la competitividad de las organizaciones.

1.5 Alcance

- Analizar cuatro casos de estudio de proyectos que ya concluyeron y fueron realizados dentro del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO). Buscando que el resultado del mismo sea una propuesta que ayude en la gestión de interesados.
- Este trabajo no busca realizar una generalización dentro del estudio de la gestión de interesados en los proyectos, pretende desarrollar una aportación que sirva a proyectos cuyas características se relacionen con los de los casos seleccionados dentro de un entorno similar al estudiado.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1 La implementación de la estrategia en las organizaciones y la importancia de los proyectos.

La administración estratégica está definida por David (2003) como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias permitiendo a una empresa alcanzar sus objetivos.” Así mismo, el autor refiere que: “la esencia de la administración estratégica consiste en alcanzar y conservar una ventaja competitiva”.

El autor indica que la administración estratégica está compuesta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias; sin el cumplimiento adecuado de alguna de estas, no se lograría la administración estratégica.

Dentro del proceso estratégico, la implementación llama la atención a partir de lo que comenta Ives (2005, p. 2) en el sentido de que “es tan importante la formulación de una estrategia como la implementación de esta”, además el Project Management Institute –PMI- (2014, p. 4) hace referencia al reconocimiento que los ejecutivos hacen sobre la importancia de implementar las estrategias, revelando que en sus organizaciones con frecuencia tienen dificultades para cerrar la brecha entre la formulación y la implementación de estas.

El PMI (2014, p. 2) menciona que todas las iniciativas estratégicas de una organización son proyectos o programas que inevitablemente “transforman el negocio”; dentro de la publicación se demuestra que “al enfocarse en la aplicación satisfactoria de iniciativas estratégicas a través de proyectos se pueden atenuar las pérdidas económicas y responder efectivamente a los cambios pronosticados en el complejo entorno actual.”

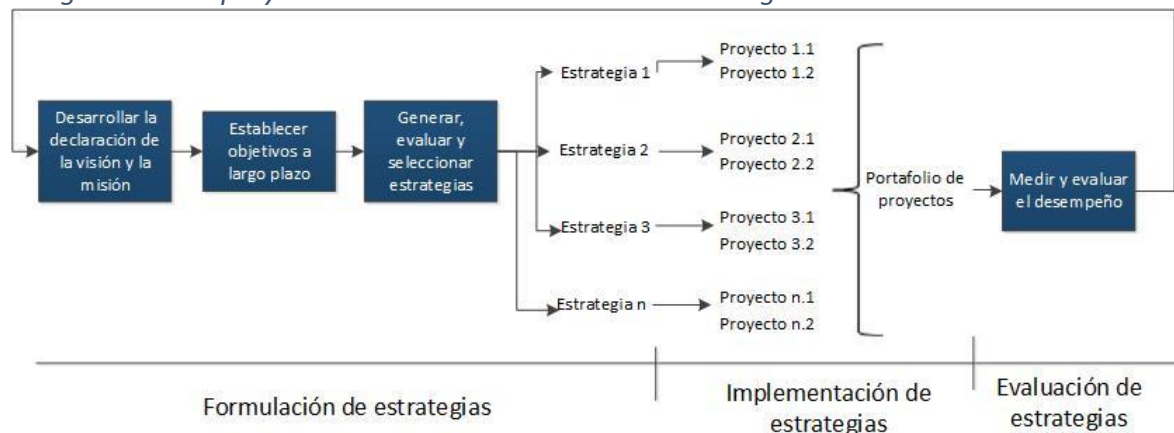
Además de las iniciativas estratégicas, se tienen diversos elementos que pueden generar cambios en el entorno de la empresa y afectar su competitividad de forma no predecible, por ejemplo, Hjalager (2000, p. 3) haciendo referencia a Barnett (1990) y a Silverman et al. (1997) menciona que se ha mostrado de forma constante que las regulaciones gubernamentales cambian el ambiente competitivo de una organización. Añadimos que, según Porter (2008, pp. 3-18) existen fuerzas competitivas que pueden influenciar la estrategia. Dicha táctica deberá actualizarse y modificarse de acuerdo a los movimientos que existan en el entorno de la organización. Los ajustes estratégicos que el entorno demanda pueden ser abordados a través de proyectos y de su administración (PMI, 2013)

Los autores Cabanis-Brewin, J., & Dinsmore, P. C. (2011, p. 282), argumentan que aquellos proyectos que son exitosos bajo los estándares de la gestión de proyectos (en tiempo, dentro de presupuestos, y cubriendo las especificaciones) pueden resultar un fracaso si no responden a una necesidad de negocio. Ellos mencionan, que esto puede ser resuelto vinculando la planificación estratégica con la selección y ejecución de los proyectos. Entonces podemos decir que, es tan importante la implementación de la gestión estratégica por medio de proyectos, como que los proyectos estén ligados a la estrategia de una organización.

En la imagen 2.1 se observa, cómo del análisis de la situación actual de una organización se generarán estrategias que lleven a lograr una visión a futuro; estas estrategias se transformarán en proyectos para su cumplimiento, los cuales se agruparán en uno o más

portafolios de proyectos, que generarán métricas que nos ayuden a identificar posibles mejoras o cambios a las estrategias.

Imagen 2.1. Los proyectos dentro de la Planeación Estratégica.



Se puede decir entonces que los proyectos son fundamentales en la implementación de las estrategias dentro de una organización, también se debe mencionar la importancia de que todos los proyectos que una organización ejecute se encuentren ligados a una estrategia; por ende los proyectos pueden ser un medio para que las organizaciones cumplan con sus intenciones estratégicas.

La relevancia que tienen los proyectos dentro de las organizaciones, ha provocado la necesidad de contar con prácticas establecidas que permitan llevar a estos proyectos a buen término, en el siguiente punto hablaremos sobre estas prácticas.

2.2 Gestión de proyectos

Como se mencionó en el capítulo 1 de este documento, la Gestión de Proyectos³ está definida como “la aplicación de habilidades, herramientas y técnicas a actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo” (PMI, 2013, p. 5). Es pertinente añadir a la definición de gestión de proyectos lo expuesto por Cabanis-Brewin, J., & Dinsmore, P. C. (2011, p. 294) que quienes observan en la gestión de proyectos una práctica basada en el conocimiento, donde enfatizan los activos humanos y organizacionales basados en el conocimiento explícito e implícito, habilidades y capacidades.

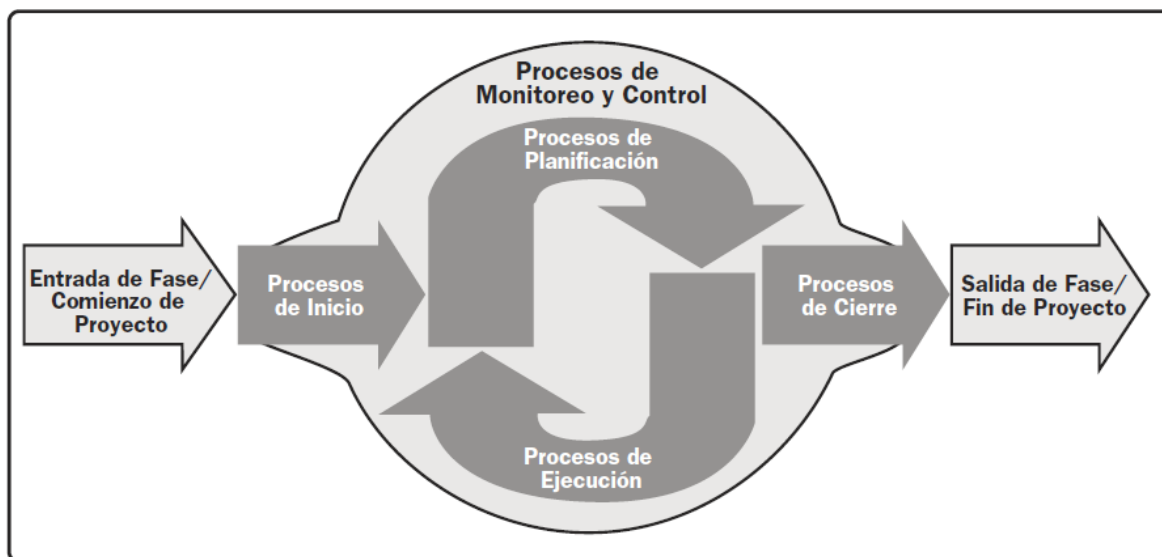
Es importante recordar que existen prácticas probadas de gestión de proyectos cuyo objetivo es ayudar a sus administradores a tener mayor probabilidad de éxito en los mismos; una de ellas es la propuesta por el PMI a través de su publicación *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)* (PMI, 2013); siendo estas prácticas ampliamente aceptadas, es interesante tomarlas como referencia.

Como se cita en el capítulo 1, un proyecto se define como “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para lograr un producto, servicio o resultado único” (PMI, 2013, p. 3). Dentro del método propuesto por el PMI se definen cinco fases (también llamadas Grupos de

³ Dentro de la publicación del 2013 el PMI se refiere a la Gestión de Proyectos como la Dirección de Proyectos, sin embargo, dentro de este documento se utilizará el término gestión de proyectos.

Procesos de la Dirección de Proyectos), por las cuales todo proyecto debe atravesar: planeación, ejecución, monitoreo y control y cierre (imagen 2.2).

Imagen 2.2. Procesos dentro de la gestión de proyectos (PMI, 2013)



Además, con la intención de facilitar su estudio y su aplicación también se encuentra dividida en diez áreas de conocimiento las cuales se describirán a continuación:

1. La Gestión de la Integración del Proyecto considera los procesos necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos; esto busca que el proyecto se lleve a cabo de manera controlada. Esta área contiene, entre otras cosas, la toma de decisiones en cuanto al inicio de un proyecto, asignación de recursos, equilibrar objetivos, alternativas contrapuestas y manejar las interdependencias entre las diversas áreas de conocimiento, así como el cierre del proyecto en diversas circunstancias.

2. La Gestión del Alcance del Proyecto contempla los procesos y las actividades que buscan garantizar que el proyecto incluya únicamente el trabajo requerido en el mismo; dentro de esta área se delimita el mismo en cuanto a lo que se entregará al cliente. También se deben contemplar actividades de validación y control.
3. La Gestión del Tiempo del Proyecto incluye los procesos y las actividades que apoyan la definición del plazo de los proyectos; describiendo las actividades así como los recursos y la duración de las actividades en los proyectos. El entregable final dentro de la planeación de esta área de conocimiento es un cronograma, además de incluir procesos y actividades relacionados con el control del cronograma.
4. La Gestión de los Costos del Proyecto está relacionada con aquellas actividades de planificación, estimación, presupuesto y control de los costos requeridos para la realización del proyecto, la principal intención de estos procesos es completar el proyecto dentro del presupuesto aprobado.
5. La Gestión de la Calidad del Proyecto busca la satisfacción de las necesidades para las que fue creado el proyecto por medio de procesos y actividades que la organización establece a través de políticas, objetivos y responsabilidades de calidad. También se contemplan procesos relacionados con el aseguramiento y el control de la calidad del proyecto.

6. La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto se enfoca en aquellos procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo de un proyecto. Dentro de esta área de conocimiento se deben identificar los roles, las responsabilidades y las habilidades requeridas, una vez establecidas se contrata al equipo o se adquiere por medio de negociaciones internas en la organización. Así mismo, se deberá trabajar en el mejoramiento de las competencias y la interacción entre los integrantes del equipo de trabajo, por último, se debe dar seguimiento al desempeño de los miembros del equipo.

7. La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto deberá asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información sobre el proyecto sean oportunos y adecuados. En la versión anterior del PMBOK el PMI consideraba la Gestión de los Interesados del Proyecto dentro de esta área de conocimiento, sin embargo, en la última versión se identificó la importancia que tenía por si sola la gestión de interesados desarrollando un área de conocimiento independiente. Sin embargo, ambas áreas de conocimiento se continúan relacionando fuertemente.

8. La Gestión de los Riesgos del Proyecto implica la identificación, análisis y definición de una respuesta a los posibles eventos que puedan afectar o beneficiar el resultado o la ejecución de un proyecto; además, se consideran los procesos relacionados con el control de los mismos. El principal objetivo de esta área es aumentar la probabilidad y el impacto de aquellos eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto los que sean negativos.

9. La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto contempla los procesos necesarios para la compra de productos, servicios o resultados que se requieren obtener fuera del proyecto. Así mismo, se incluyen los procesos relacionados con el control y cambios que se requieran para el desarrollo y administración de los contratos u órdenes de compra.

10. La Gestión de los Interesados del Proyecto contempla los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, así mismo, se analizan las expectativas de los interesados y el impacto que estas podrían tener hacia el proyecto, buscando desarrollar estrategias que permitan lograr una participación eficaz en las decisiones y en la ejecución del proyecto. Esta área contempla una comunicación continua con los interesados buscando comprender las necesidades y expectativas, gestionando conflictos de intereses, abordando incidentes al momento en que ocurren y fomentando una adecuada participación de los interesados en las decisiones y actividades del proyecto.

Dentro del PMI (2013, p. 391), también se menciona que “la satisfacción de los interesados debe gestionarse como uno de los objetivos clave del proyecto”.

La existencia de prácticas probadas dará mayores probabilidades de llevar a buen término los proyectos existentes en las organizaciones, buscando una mejor implementación de las estrategias.

Ya que la gestión de interesados está identificada como clave en el éxito de los proyectos (PMI, 2013), es de especial interés para el presente estudio. Lo anterior no descarta la relevancia e impacto que las restantes áreas de conocimiento pudieran tener.

2.3 Los Interesados o *Stakeholders*

En sus primeros usos, la expresión *stakeholders*⁴ (Interesados) fue utilizado con la intención de desafiar la noción de que los *shareholders o stockholders*⁵ (Accionistas) son el único grupo al que la gestión en una organización debe ser sensible, esto en 1963 (Parmar et al., 2010, p. 4). Vemos entonces que el concepto de interesados surge de la modificación del concepto de accionistas.

La responsabilidad de la gestión dentro del concepto de accionistas es maximizar el valor y la riqueza para estos mismos, sin importar otros interesados. Sin embargo, la responsabilidad de la gestión dentro del concepto de interesados involucra mayor atención a todos los interesados (Phillips, Freeman, & Wicks, 2003, pp. 9,12 y 15). Lo anterior invita a

⁴ Dentro de este documento, se utilizará el término *interesados* para hacer referencia al término *stakeholders*; se utiliza el término interesados siguiendo la traducción realizada por el PMI en su publicación el PMBOK 5ta Edición (2013, p. 391)

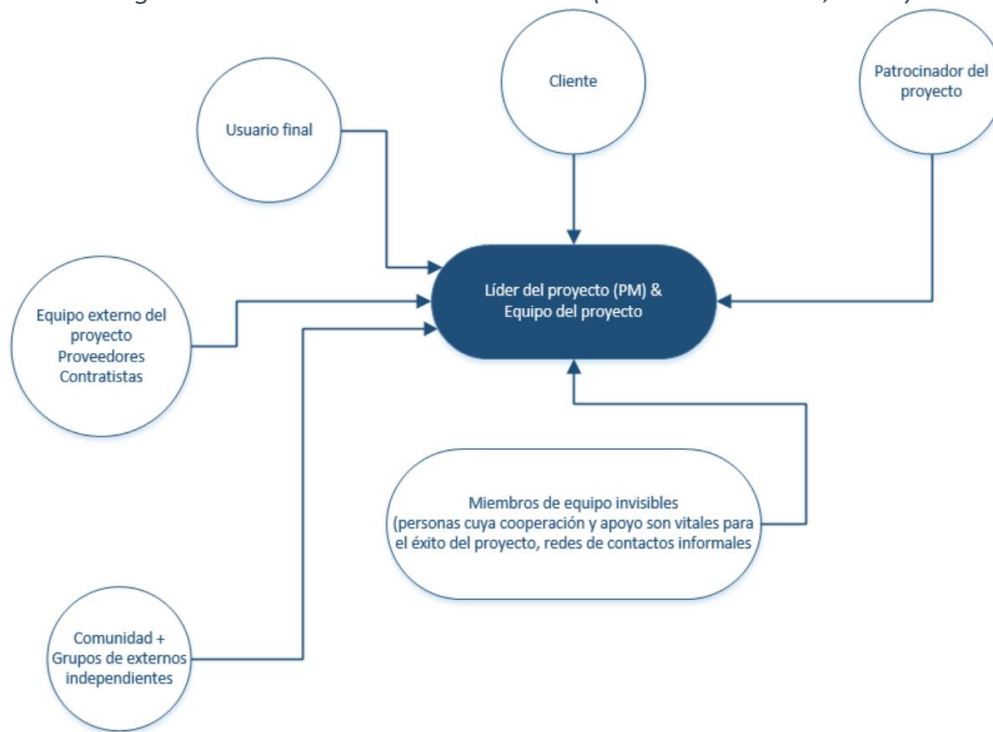
⁵ En la literatura los términos *shareholder* y *stockholder* cuentan con la misma definición (Hendry, 2001), por lo que, dentro de este documento se empleará el concepto de accionista para hacer referencia a ambos conceptos: *shareholder* y *stockholder*, con la intención de facilitar la lectura al lector.

los tomadores de decisiones a usar el concepto de interesados en lugar del de accionistas (Parmar et al., 2010, p.4), (Freeman, 1984)

A los interesados se les define como “una organización, grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la organización” (Freeman (1984), citado por Parmar et al. (2010, p. 14)). Dentro de la gestión de proyectos encontramos un concepto similar: “individuo, grupo u organización que puede afectar, verse afectado o percibirse a sí mismo como posible afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto” (PMI, 2013, p. 30). Una tercera perspectiva sobre el mismo término nos la propone Clarkson (1995) quien describe a los interesados como aquellos sin los cuales una organización no puede sobrevivir, definición citada por Hillman & Keim (2001, p. 126)

Mencionamos algunos ejemplos de principales interesados encontrados en una organización: proveedores de capital (accionistas), empleados, proveedores de recursos, clientes, integrantes de una comunidad y el ambiente natural (Hillman & Keim, 2001, p. 3), (Clarkson (1995) y Starik (1995)). En imagen 2.3 se aprecia la propuesta desarrollada por Walker (2003) citado por Bourne y Walker (2008, p. 32) donde se mencionan otros interesados no visibles en el proyecto, cuya cooperación y apoyo es vital para el éxito del mismo.

Imagen 2.3. Modelo de los interesados (Bourne & Walker, 2008)



Se puede ver que los interesados son diversas organizaciones, grupos o individuos que pueden verse afectados por las decisiones o resultados dentro de una organización o de un proyecto.

2.4 La Gestión de los Interesados del Proyecto

La gestión de los interesados ha sido referenciada por la gestión de proyectos dentro de las primeras versiones de la prácticas probadas documentadas por el PMI, sin embargo, comienza a tomar mayor relevancia dentro de la gestión de proyectos a partir de la versión cinco del PMBOK (PMI, 2013, pp. 391-415); donde el PMI crea un área de conocimiento enfocada en dicho tema.

La propuesta del PMI es abordar a la gestión de interesados considerando los siguientes procesos: identificación, planificación de la gestión, gestión de la participación y control de la participación; estos procesos suelen realizarse considerando el orden mencionado, sin embargo se deben continuar trabajando durante todo el ciclo de vida del proyecto. Ver imagen 2.4 para mayor detalle.

Imagen 2.4. Procesos dentro de la Gestión de Interesados (PMI, 2013)

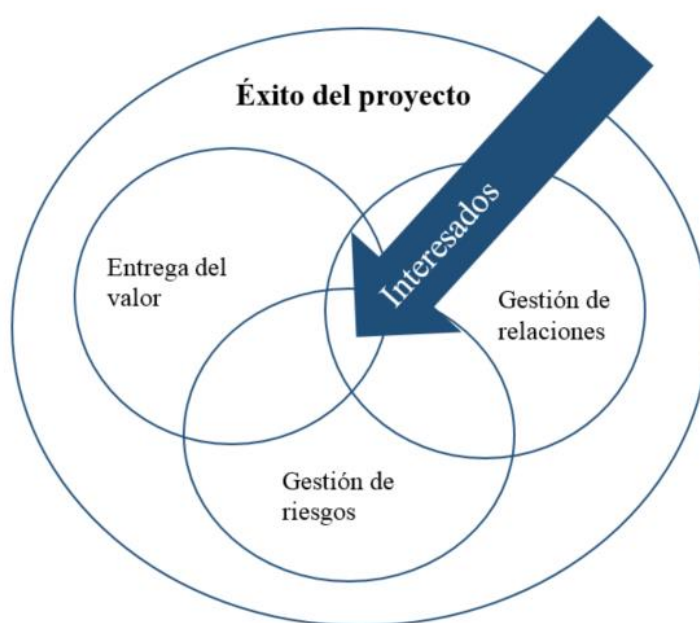
Identificación	Planificación de la gestión	Gestión de la participación	Control de la participación
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar a los interesados del proyecto. • Analizar y documentar información relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar estrategias que ayuden a gestionar la participación eficaz de los interesados durante el proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicarse y trabajar con los interesados para satisfacer sus necesidades/expectativas. • Atender incidentes. • Fomentar la participación durante el proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear globalmente las relaciones de los interesados. • Ajustar las estrategias y los planes para involucrarlos.

El propósito principal de realizar una gestión de interesados, es satisfacer o exceder las expectativas o necesidades mediante los proyectos (PMI, 2013, p. 391), sin embargo, Cicmil (2000), citado por Ives (2005, p. 38), habla sobre una paradoja inherente, entre las expectativas de los diferentes interesados contra las metas y restricciones que el proyecto debe de cumplir.

Ives (2005, p. 38) menciona la dificultad que se tiene para llevar a buen término los proyectos si no se cuenta con un balance entre las diferentes perspectivas de los interesados a pesar de contar con una buena planeación en los proyectos.

La propuesta de Bourne y Walker (2008, pp. 28,29) se muestra en la figura 2.5, en la que se plantean tres elementos que consideran elementales para lograr el éxito en un proyecto. Bourne identifica a los interesados en el centro de estos elementos, menciona la importancia que existe en que el líder del proyecto y el equipo del proyecto entiendan la forma en la que el valor es percibido por los interesados, para ser alineado con la gestión del proyecto y las métricas del mismo así como con las expectativas de los interesados. También menciona que se debe negociar dentro de las relaciones buscando ordenar las expectativas con las salidas factibles del proyecto.

Imagen 2.5. Elementos para el éxito de un proyecto de acuerdo con Bourne and Walker



Está identificado que dentro de los proyectos, los interesados son un elemento fundamental para la ejecución y el logro de los mismos. (Bourne & Walker, 2008, p. 29)

Dentro de las prácticas probadas propuestas dentro del PMI existe una carencia en información que indique cómo procurar o activar las relaciones e interacciones entre los diversos interesados que ayude a mejorar los resultados de los mismos.

Los autores Bourne and Walker (2008, pp. 50-63) proponen una herramienta basada en la gestión de las relaciones que busca mejorar las relaciones entre los diversos interesados; sin embargo, hay faltantes en la información que contribuyan a mejorar las interacciones entre los diversos interesados, promoviendo una participación activa que dé una mayor probabilidad de éxito a los proyectos.

Además, las herramientas propuestas por las prácticas del PMI, suelen estar enfocadas en el trabajo del líder del proyecto como: habilidades interpersonales, habilidades de gestión, métodos de comunicación, etc., sin embargo, hacen falta herramientas que deban ser utilizadas por todos los interesados del proyecto buscando una participación activa de éstos.

2.5 El servicio: lógica, valor y sus características -nuevos paradigmas en el estudio de los servicios-

Hasta el momento se ha hablado sobre la importancia que tiene la gestión de proyectos dentro de las organizaciones, con la intención de hacerlas más competitivas, así como sobre la importancia que tiene la consideración de diversos interesados dentro de las organizaciones y en los proyectos.

Los conceptos enmarcados en la Lógica Dominante del Servicio y en la Ciencia de los Servicios, nos permiten visualizar a los interesados desde una perspectiva, a nuestro parecer, diferente.

El mercado se ha ido transformado, de tener empresas que deciden qué producir y ofertar a los consumidores, a aquellos informados, empoderados, conectados y activos que buscan ser partícipes en la oferta que las empresas les dan, (Prahalad & Ramaswamy, 2004b, p. 6). Los autores mencionan que “nos estamos moviendo hacia un mundo en el cual el valor es el resultado de una negociación implícita entre el consumidor y la empresa”

Prahalad and Ramaswamy (2000, p. 5) mencionan que los clientes no están preparados para aceptar experiencias pre-fabricadas por compañías. Cada vez son más los que quieren formar esas experiencias por ellos mismos, esto puede presentarse en diferentes formas: individual, con expertos o con otros clientes.

2.5.1 Lógica Dominante del Servicio

La Ciencia de los Servicios, la Gestión y la Ingeniería (SSME) provee un marco de referencia desde el cual se abordará el rol de los interesados, vistos como actores en entornos de servicio. Es por ello que se aborda primeramente este concepto.

Los servicios se conciben como una experiencia perecedera e intangible, que es realizada para un cliente, que actúa como co-productor (Spohrer & Maglio, 2008, p.9) (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2011)

Se añade la interpretación dada por Vargo y Lusch (2004, 2006) quienes señalan que el servicio es definido como la aplicación de competencias (conocimientos y habilidades) por una entidad para el beneficio de otra entidad, los autores añaden que el valor es creado de forma colaborativa en configuraciones interactivas de intercambio continuo (Stephen L Vargo, Maglio, & Akaka, 2008, p. 149). A estas configuraciones de intercambio continuo o de co-creación del valor se les conoce como sistemas de servicio que son el conjunto de recursos, considerando personas, tecnología, información, etc.; conectado a otros sistemas de servicio por una propuesta, la aceptación y la evaluación del valor (Spohrer et al, 2008, citado por S. Vargo & Lusch, 2008, p. 149).

Los autores S. Vargo and Lusch (2004) propusieron un nuevo paradigma, el cual propone observar al mundo desde una perspectiva centrada en el servicio; con esto se plantea el no tener distinciones entre productos y servicios, a los productos se les observa como un medio de entrega de servicios. En este paradigma se considera a las habilidades y al conocimiento como los recursos más importantes, los tangibles se convierten en recursos por los cuales se pueden entregar servicios y, por ende, realizar propuestas de valor. Esta propuesta se conoce como Lógica Dominante del Servicio (LDS).

El concepto de la Lógica Dominante del Servicio (LDS) está basado en el conocimiento de las relaciones entre individuos y organizaciones, reunidos en redes y sociedades, especializadas en intercambiar la aplicación de sus competencias por competencias que requieren para su propio beneficio. La lógica está fundada filosóficamente en el compromiso hacia los procesos de colaboración entre clientes, socios y empleados.

Dicha lógica desafía a la gerencia de todos los niveles a ser gerencias de servicio hacia todos los interesados, reconociendo a las compañías y sus socios quienes están comprometidos en la co-creación del valor, a través de la provisión del servicio de forma recíproca (Lusch, Vargo, & O'Brien, 2007, p. 5).

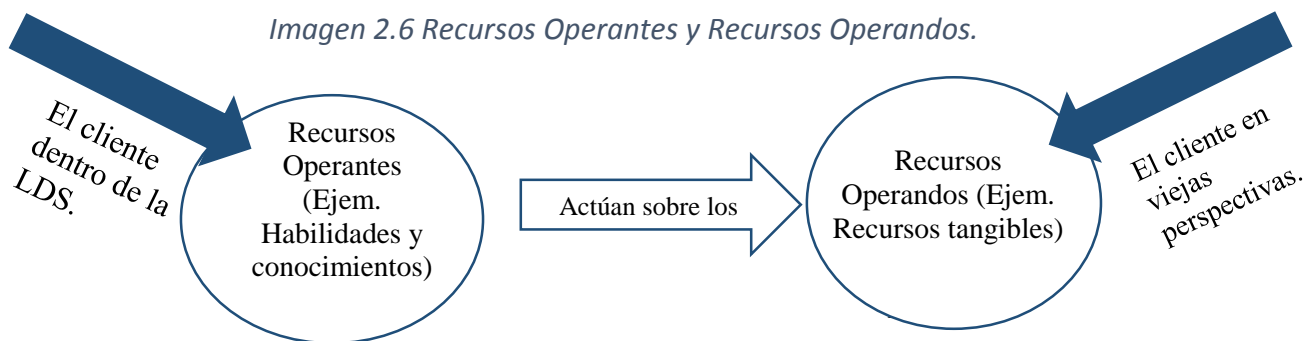
La LDS alienta el compartir nuevas ideas y nuevo conocimiento dentro de la organización, con clientes claves y proveedores (Ballantyne & Varey, 2006, p. 343).

S. Vargo and Lusch (2004) proponen observar, por medio de la LDS, las diversas actividades económicas o resultados como un servicio; por lo que se podría considerar a un proyecto y a su resultado como un servicio.

Dentro de la LDS se mencionan dos conceptos: los recursos operantes y los recursos operandos; esta distinción en los recursos es un elemento fundamental para el cambio de paradigma que proponen S. Vargo and Lusch (2004, p. 2); los autores hacen mención a Constain y a Lusch (1994) donde definen a los recursos operandos sobre los cuales una operación o una acción es realizada para producir un efecto. Los recursos operantes son aquellos que se utilizan para actuar sobre recursos operandos y otros recursos operantes, suelen ser invisibles e intangibles, como las habilidades y los conocimientos.

En perspectivas anteriores, los clientes son recursos operandos, algo sobre los cuales la organización actúa para producir un efecto; desde la perspectiva de la LDS los clientes son un recurso operantes, son parte del proceso y se encargan de producir los efectos; por lo que

las habilidades y los conocimientos que el cliente tenga se convierten en recursos operantes para la organización. El cliente ya no solo acepta una propuesta de valor, sino que se le considera un participante durante la creación de esta propuesta (S. Vargo & Lusch, 2004, p. 2). (Imagen 2.6)



Dentro de la Lógica Dominante del Servicio, sus autores establecen diez premisas fundamentales; en su origen se establecieron ocho (S. Vargo & Lusch, 2004, pp. 6-12), sin embargo después fueron revisadas y se añadieron dos premisas y algunas modificaciones a las anteriores (S. Vargo & Lusch, 2008, pp. 6-9):

1. El servicio es la base fundamental del intercambio.
2. Intercambios indirectos ocultan la base fundamental del intercambio.
3. Los bienes son mecanismos de distribución para las provisiones del servicio.
4. Los recursos operantes son la fuente fundamental de la ventaja competitiva.
5. Todas las economías, son economías de servicios.
6. El cliente siempre es un co-creador de valor.
7. La compañía no puede entregar el valor, solo puede ofrecer propuestas de valor.
8. Una vista centrada en el servicio es inherentemente orientada al cliente y relacional.

9. Todos los actores sociales y económicos son recursos integradores.

10. El valor es siempre único y fenomenológico definido por el beneficiario.

Este trabajo se enfocará al estudio del valor y la creación del mismo, por lo que se decidió centrarse en las premisas uno, seis, siete, ocho, nueve y diez, las cuales hablan sobre el tema de interés del presente estudio. Dentro de la imagen 2.7 se describen los puntos que consideran dichas premisas.

Imagen 2.7 Premisas seleccionadas para este documento (S. Vargo & Lusch, 2004, 2008)

Premisa 1: El servicio es la base fundamental del intercambio.	<ul style="list-style-type: none"> • El intercambio de servicios es la principal actividad dentro de la economía. • Las habilidades y conocimientos de cada persona están distribuidos de forma inequitativa en la sociedad, por lo que una persona no tiene todas las habilidades y conocimientos necesarios para su propia supervivencia. • El valor es considerado la apreciación comparativa de las habilidades o servicios recíprocos que se intercambian para obtener utilidad; valor significa, en este sentido, "valor en uso".
Premisa 6: El cliente siempre es un co-creador de valor.	<ul style="list-style-type: none"> • Convertir al cliente en un recurso operante, debiendo ser este el involucrado en toda la cadena de valor y del servicio. • El proveedor y el cliente se consideran co-creadores del valor, el cual será ofrecido por medio del servicio.
Premisa 7: La compañía no puede entregar el valor, solo puede ofrecer propuestas de valor.	<ul style="list-style-type: none"> • El proveedor solo puede realizar ofrecimientos de la propuesta (propuesta de valor) previamente co-creados con el cliente. • El consumidor debe determinar el valor y participar en la creación del mismo a través del procesos de co-producción. • Las empresas sólo pueden hacer propuestas de valor que se esfuerzan por ser mejores o más convincentes que los de la competencia.
Premisa 8: Una vista centrada en el servicio es inherentemente orientada al cliente y relacional	<ul style="list-style-type: none"> • La interactividad, integración, customización y co-creación son elementos esenciales al considerar el enfoque centrado en el servicio, además de su foco inherente en el cliente y las relaciones • Dentro de este enfoque, al ser dinámico y de participación constante, el aprovisionamiento del servicio se mejora por el aprendizaje resultante de la relación creada entre el consumidor y el proveedor.
Premisa 9: Todos los actores sociales y económicos son recursos integradores.	<ul style="list-style-type: none"> • No solo el cliente es quien influye en la creación de valor, sino, actores sociales y económicos que también pueden participar en este proceso ellos. • El contexto de la creación de valor es la red de redes
Premisa 10: El valor es siempre único y fenomenológico definido por el beneficiario.	<ul style="list-style-type: none"> • El beneficiario final del valor será quien defina con base en su concepción y percepción, el valor.

En resumen, la LDS nos propone un nuevo paradigma que nos ayuda a analizar cualquier dinámica desde la lente de los servicios; un proyecto puede ser revisado desde esta perspectiva. Se proponen premisas que debemos considerar para poder proveer los servicios bajo este paradigma; dentro de estas premisas encontramos conceptos como: valor, valor en uso y co-creación los cuales se desarrollarán a lo largo de este capítulo.

2.5.2 Valor y valor en uso; su importancia dentro del aprovisionamiento del servicio

“El valor para los clientes significa que después de haber sido ayudados/asistidos por un proceso de auto-servicio (cocinar una comida o sacar dinero de un cajero automático) o un proceso de servicio completo (comer en un restaurante o retirar dinero del cajero del banco) se sienten mejor que antes”. El autor establece que, mientras un servicio es provisto, este deberá generar valor para los interesados y deberá existir una creación de valor entre el cliente y el proveedor del servicio. (Christian Grönroos, 2009, pp. 4,16)

En una publicación más reciente, Christian Grönroos (2012, p. 1521) señala que el valor es co-creado a través de los esfuerzos combinados por proveedores, empleados, clientes, accionistas, agencias del gobierno y otras entidades relacionadas en algún tiempo de intercambio, además, se expresa que el valor siempre será determinado por el beneficiario (cliente). Lo anterior en coincidencia con lo propuesto en las premisas de la LDS.

Además, Stephen L. Vargo and Lusch (2007, p. 31) indican que la concepción del valor se ha modificado en la mercadotecnia, pasando primero de ser considerado algo embebido en productos, construido en un espacio separado del cliente (fábrica) y cuya operación se basa en estándares y objetivos, medido en términos del valor en intercambio; a ser considerado un proceso basado en interacciones con el cliente, cuya operación se basa en estándares subjetivos y medido por el valor en uso.

El valor es la apreciación comparativa de las habilidades o servicios recíprocos que se intercambian para obtener utilidad; valor significa, en este sentido, valor-en-uso (S. Vargo & Lusch, 2004, p. 7). Añaden a lo anterior que la perspectiva del valor en uso, también refiere a que el ofrecimiento durante un servicio carece de valor hasta que el cliente hace uso de éste dentro de su contexto, dándole valor hasta el momento que es utilizado. Cada cliente le puede dar valores diferentes, por ejemplo, una persona puede comprar un carro para transportarse, mientras que otra puede comprar un carro para tenerlo como exhibición; ambas personas adquieren el mismo carro, sin embargo, el valor dado al mismo es diferente en el uso. Así mismo, los autores indican que la noción de la Lógica Dominante del Servicio sugiere que "no existe valor hasta que el ofrecimiento es utilizado, la experiencia y la percepción son esenciales en la determinación del valor" (Stephen L Vargo et al. (2008, p. 146). Lo mencionado anteriormente coincide con el estudio que elabora Gronroos (2009, p.10), quien concluye que el valor para el cliente emerge en su propia esfera durante el uso.

Christian Grönroos (2009, p. 9) menciona que la base de un negocio es que "el valor sea creado por el cliente e intercambiado por valor creado por el proveedor", además identifica al servicio como un factor que media en este proceso. El valor se crea en reciprocidad y en una relación de beneficio mutuo (Stephen L Vargo et al., 2008, p. 146).

Dentro de un servicio el proveedor podrá únicamente ofertar un valor, el cual estará a consideración del beneficiario el valor final que le dará -valor en uso-; este valor antes, durante y después de ofrecer el servicio deberá ser co-creado en conjunto con el cliente, el

proveedor y diversos actores los cuales se verán beneficiados o afectados por el proceso, en otras palabras por distintos interesados.

2.5.3 Co-creación de valor: qué es y qué nos proponen los autores para lograrlo.

Se ha expuesto literatura relacionada con los conceptos de valor y valor en uso; además de indicar que el valor debe ser creado en conjunto con diversos interesados. A continuación se abundará sobre el valor y su relación con la co-creación.

Frow and Payne (2011, p. 225) mencionan: “El valor es co-creado en el uso con todas las partes involucradas y la propuesta de valor establece las expectativas del valor en uso”. La propuesta de valor "debería ser el principio organizacional más importante en una compañía". De acuerdo con los autores la propuesta de valor puede jugar un rol importante en ayudar a identificar oportunidades para la co-creación de valor y proveer un mecanismo potencial para crear estabilidad en las relaciones de los interesados. También, hablan sobre un porcentaje muy reducido (10%) de compañías que realmente han desarrollado y comunicado de forma exitosa su propuesta de valor a pesar de que la mayoría de ellas habla sobre el tema. Frow and Payne (2011, pp. 224-225), Webster (2002).

Dicha propuesta de valor, deberá ser construida en colaboración, al menos, con el cliente:

"Al ser el servicio definido en términos de lo que define el cliente como beneficio hacia él, este se encuentra necesariamente alineado con el valor-en-uso, inclusive si es provisto directamente o a través de un bien [...] Este cambio existente

en la percepción del valor es inherentemente orientado al cliente, lo cual tiene implicaciones académicas y prácticas para la creación de valor. Esto implica principalmente que el cliente es endógeno en el proceso de creación de valor"
(Stephen L. Vargo & Lusch, 2007, p. 31)

Christian Grönroos (2012, p. 1520) define la co-creación de valor como aquellas actividades en conjunto por diversas partes involucradas en interacciones directas, buscando contribuir al valor que emerge para una o ambas partes. Christian Grönroos (2012, pp. 1521,1525) haciendo referencia a Norman y Ramírez (1993) menciona que en las empresas varios participantes contribuyen a la creación de valor. Las acciones de un solo participante no ayudan en este proceso, deberán ser las acciones de varios participantes quienes logren una correcta co-creación.

Así mismo, Christian Grönroos (2012, p. 1523) hace referencia a Gupta y Lehman (2005) quienes mencionan que en una empresa, el valor es creado para todas las partes; por lo que se puede mencionar que si los empleados crean valor a favor de un cliente también se debe crear valor para los mismos empleados.

Ramaswamy (2009, p. 32) ha identificado al concepto de co-creación como revolucionario en los negocios y menciona: “la co-creación no es transferir o tercerizar las actividades a los clientes, tampoco es adecuar de forma marginal los productos o servicios. No se trata de hacer eventos para clientes alrededor de las ofertas de la compañía. Este tipo de interacciones compañía-cliente ya no satisfacen actualmente a la mayoría de los clientes”.

El autor describe a la co-creación como interacciones personalizadas que son significativas para ciertos clientes en específico.

Prahalad and Ramaswamy (2004b, pp. 8,9) resaltan la importancia de la experiencia y su creación en conjunto con el cliente, la compañía más allá de la oferta. En la tabla 2.1 se muestra una propuesta que hacen los autores donde se colocan las diferencias entre lo que sí es co-creación y lo que no es co-creación.

Tabla 2.1 Contrastes en lo que entendemos por co-creación.

<i>¿Qué no es la co-creación?</i>	<i>¿Qué es la co-creación?</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque en el cliente. • El cliente es el rey y siempre tiene la razón. 	<ul style="list-style-type: none"> • La co-creación se trata de una creación de valor en conjunto por la empresa y el cliente. No está enfocada en complacer al cliente.
<ul style="list-style-type: none"> • Entregar un buen servicio al cliente o consentir al cliente con un servicio al cliente esplendido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Permitir al cliente co-construir la experiencia del servicio que encaje en su contexto.
<ul style="list-style-type: none"> • La personalización masiva de las ofertas que se adapten a la cadena de suministro de la industria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Una definición en conjunta del problema y la resolución del mismo.
<ul style="list-style-type: none"> • Transferir actividades de la empresa al cliente como un autoservicio. • El cliente como un gerente del producto o co-diseñador del producto y del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un entorno de experiencia en el cual los clientes puedan tener un diálogo activo y co-construir las experiencias personalizadas; con los productos debe funcionar igual.
<ul style="list-style-type: none"> • Variedad en los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad en la experiencia.
<ul style="list-style-type: none"> • Estudio del mercado meticuloso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experimentar el negocio como lo hacen los consumidores en tiempo real. • Diálogos continuos.
<ul style="list-style-type: none"> • Puesta en escena de experiencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Co-construir experiencias personalizadas.
<ul style="list-style-type: none"> • Demanda de innovación de nuevos productos y servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovar ambientes de experiencias para nuevas co-creaciones de experiencias.

La co-creación de valor, es un elemento fundamental dentro de la Lógica Dominante de los Servicios (LDS), de hecho, este concepto es descrito por uno de sus autores como un modelo de co-creación de valor que ve a todos los actores como recursos integrados (Stephen L Vargo, 2011a, p. 220).

La LDS considera a todos los interesados dentro del proceso de co-creación de valor como recursos operantes; por lo que, los autores mencionan que esto implica un empoderamiento en el empleado dentro de su rol de co-creación de valor, esto es considerado como la principal fuente de innovación, aprendizaje organizacional y el valor propio de la compañía. (Stephen L. Vargo & Lusch, 2007, p. 33)

Stephen L. Vargo and Lusch (2007, p. 31) mencionan: "de acuerdo con la propuesta de la LDS, el servicio apunta hacia la co-creación de valor a través de la integración de recursos. Esto redefine el papel de la empresa y el beneficiario del servicio [...] posicionándolos en el corazón de la creación de valor."

Los autores Kristensson, Matthing, and Johansson (2008, p. 475) haciendo referencia a Lusch (2007) mencionan que, de acuerdo a la noción de co-creación, si un usuario/cliente es involucrado en la producción de un bien o servicio el valor final será mejor, ya que, el cliente adaptará el producto como él lo desea.

Este nuevo esquema planteado, requiere una participación activa, responsable y consiente del cliente; esto es, la calidad de la experiencia dependerá en el involucramiento y

la disposición que tenga de asumir la responsabilidad de los riesgos y/o beneficios que puedan generarse. Así mismo, las organizaciones deberán generar ambientes donde este pueda crear su propia y personalizada experiencia (Prahalad & Ramaswamy, 2004b, p. 9). Si existen diversos interesados que estén involucrados en la co-creación, estos también deben asumir los beneficios y las consecuencias, así mismo, la organización debe generar ambientes para todos los interesados que promuevan crear experiencias propias.

Ramaswamy and Gouillart (2010, p. 2) mencionan que existen ciertas empresas que han descubierto que al buscar crear nuevas experiencias con sus clientes, deben lograr, primero, la creación de mejores experiencias para interesados internos a la empresa. Mencionan también que, si bien existe un avance en el interés de mejorar la experiencia de los clientes por parte de las organizaciones, aún son pocas las que se preocupan por los interesados que de forma directa o indirecta crean las experiencias de los clientes.

La experiencia de todos los interesados –clientes, empleados, proveedores, etc. – tiene poca atención, además, la capacidad creativa que todas las personas tienen, muchas veces no es desarrollada ni aplicada por la poca apertura que existe para ellos, por ejemplo, en la creación de nuevos productos y procesos. (Ramaswamy & Gouillart, 2010, p. 2). Tosavainen (2013) hace énfasis en la importancia de primero hacer que la organización tenga una cultura de co-creación y después se busca la co-creación con los clientes.

En esta parte del documento se resume lo mencionado por Ramaswamy and Gouillart (2010, p. 3) quienes indican que la co-creación propone la compartición de experiencias de

todos los interesados, generando una interacción que promueve un entendimiento más profundo sobre la experiencia de otras partes involucradas en la propuesta. Nosotros pensamos que los equipos de trabajo y otros interesados, también están dispuestos a fabricar experiencias para ellos y para los clientes.

El valor es co-creado por la combinación de esfuerzos entre: compañías, empleados, clientes, accionistas, agencias del gobierno, y otras entidades relacionadas en algún intercambio; dentro de un proyecto, todos los interesados serán quienes co-creen el valor. (Stephen L Vargo et al., 2008, p. 148)

2.5.4 Elementos, procesos y características dentro de la co-creación

En este apartado, se identificarán las propuestas realizadas por diversos autores (Ballantyne & Varey, 2006; Frow & Payne, 2011; Christian Grönroos, 2012; Kristensson et al., 2008; Prahalad & Ramaswamy, 2004a, 2004b; Ramaswamy & Gouillart, 2010); con la intención de conocer si estas propuestas pueden ayudar a propiciar ambientes de trabajo con elementos de co-creación mejorando o propiciando la interacción activa de los interesados dentro de los proyectos. Estos elementos se clasifican en: características, pilares, procesos y estrategias clave para el involucramiento del cliente.

2.5.4.1 Características:

Dentro de la literatura existen diversas características que distintos autores proponen considerar durante un proceso de co-creación; además, el identificar estos elementos puede ayudar a corroborar si realmente existe un proceso de co-creación.

En la recopilación hecha de estas características, las cuales son mencionadas por diferentes autores de distintas formas, que pueden clasificarse en los siguientes rubros.

- Relaciones. Los autores mencionan que las relaciones son emergentes, derivadas de las experiencias de interacción en conjunto a través del tiempo. La calidad de las relaciones puede ser "gestionada" pero las relaciones como tal no. Elemento intencionado a fortalecer la interacción. (Ballantyne & Varey, 2006, p. 337)
- Comunicación. Se identifican tres formas: informativa (su intención, como el nombre lo indica, es informar), comunicacional (en esta forma la escucha y el informar son actividades clave) y de diálogo (se le identifica como una forma avanzada de comunicación, el cual apoya a la co-creación del valor y a crear una ventaja competitiva sostenible). Elemento intencionado a fortalecer la interacción.

De acuerdo a lo mencionado, es el diálogo la mejor forma de comunicación que debe existir dentro de la co-creación.

El diálogo está basado en la confianza. Si no se recibe la confianza de los otros y se es digno de confianza, el diálogo llega a su fin.

Los autores mencionan que el diálogo se observa como un proceso interactivo de aprendizaje en conjunto. (Ballantyne & Varey, 2006, pp. 338-339)

- Conocimiento. Ballantyne and Varey (2006, pp. 340-342) modifican lo mencionado por Vargo y Lusch (2004), donde argumentan que el conocimiento es el origen fundamental de la ventaja competitiva, ellos afirman que la renovación del conocimiento -generación, compartición y aplicación del conocimiento- es más acertado como una fuente fundamental de la ventaja competitiva; además esta renovación del conocimiento es un elemento fundamental dentro de la co-creación de valor.

Los autores mencionan que si los participantes confían entre ellos durante el diálogo, la co-creación del conocimiento puede generar valor en nuevas formas, y en maneras de eficiencia en costos. (Ballantyne & Varey, 2006, pp. 340-342)

Por otro lado, Kristensson et al. (2008, p. 5), mencionan que si un cliente tiene conocimientos limitados en el tema donde se espera que co-cree será incapaz de prever (y/o articular) sus ideas acerca de los servicios/productos innovadores que crean un valor para ellos; esto no es una barrera, sin embargo, valdría la pena -en caso de ser necesario-, capacitar a los clientes/usuarios antes de iniciar un espacio de co-creación. Lo anterior reforzado por Christian Grönroos (2012, p. 1527) quien hace referencia a la necesidad de que los clientes tengan los conocimientos y habilidades requeridos para realizar sus actividades dentro del servicio.

- Motivación. Kristensson et al. (2008, p. 484) y Christian Grönroos (2012, p. 1527) consideran que los clientes deben estar motivados para poder ser parte de un proceso

de co-creación. En este sentido, vale la pena resaltar que todos los interesados en dicho proceso, no solo los clientes, deberán estar motivados para ser parte de él.

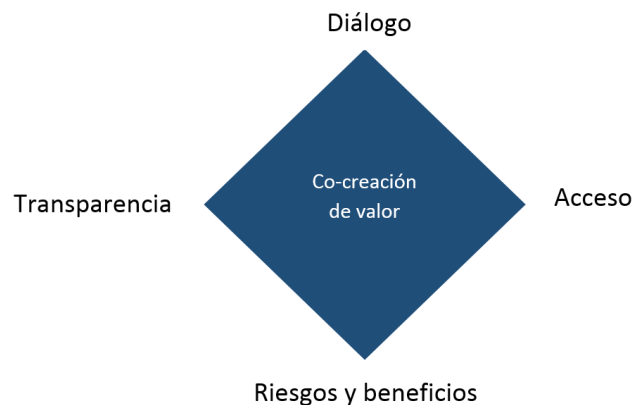
- Colaboración. Dentro de la literatura una de las características que se consideran necesarias o se menciona como algo natural dentro de la co-creación es el trabajo colaborativo entre distintos beneficiarios con la intención de generar valor. (Sanders & Stappers, 2008; Spohrer, Vargo, Caswell, & Maglio, 2008)

2.5.4.2 Pilares

A lo mencionado anteriormente, se añaden los pilares de la co-creación

propuestos por Prahalad y Ramaswamy (2004b, pp. 9-12) los cuales son considerados fundamentales para lograr la interacción. A estos principios se les conoce también como DART (Diálogo, Acceso, Riesgo y Transparencia).

Imagen 2.8 Pilares de la co-creación de acuerdo con Prahalad y Ramaswamy



A pesar de que al menos el pilar de diálogo se repite entre las características ya mencionadas de la co-creación, es importante identificar al modelo DART de forma independiente.

- **Diálogo**, esto implica una interacción y un enganchamiento profundo. En este aspecto es muy importante que el cliente sea tratado como un igual en la organización, incluyendo la resolución de problemas: “El diálogo entre el cliente y la compañía deberá ser de iguales” (Prahalad & Ramaswamy, 2000, p. 3).

Además, Ramaswamy (2009, p. 32) propone que al cliente se le permita co-crear la experiencia que encaje en su propio contexto. Menciona que la importancia de la co-creación es que el cliente construya su experiencia cuando él quiera, al nivel que él desee.

Prahalad and Ramaswamy (2000, p. 4) señalan la importancia de que las compañías encuentren formas de procesar lo que aprenden de los clientes para poder llevar el diálogo hacia adelante.

- El diálogo requiere que exista **transparencia y acceso** en la información, las compañías actualmente se aprovechan de la asimetría en información existente entre el cliente y estas mismas; sin embargo, no puede existir un diálogo abierto sin una apertura a la información.

Ramaswamy (2009, p. 33) menciona que cuando el cliente coloca nuevos elementos en un producto o servicio, es válido discutir con él también las implicaciones que existirán en costos o en procesos de manufactura.

- Después de estos elementos, es crucial que exista una valoración por parte del cliente en cuanto a los **riesgos y los beneficios** que tienen las elecciones y las decisiones que como clientes toman; esto implicará que el cliente demande mayor información.

Los involucrados en la co-creación comparten riesgos y beneficios que deben considerar y conocer.

Además de lo anterior, Ramaswamy y Gouillart (2010, pp. 4-6) proponen cuatro principios para lograr la co-creación:

1. **Valor esperado.** Los interesados no participarán completamente en la co-creación con el cliente a menos que tenga un valor para ellos también. Es importante identificar el valor que tendrá para cada interesado con la intención de que realmente exista una participación activa.
2. **Uso de la experiencia.** La mejor forma de co-crear valor es enfocarse en el cúmulo de experiencias de todos los interesados.
3. **Interacción.** Los interesados deben poder interactuar directamente entre ellos.
4. **Ambiente.** Las empresas deberán proveer las plataformas que permitan a los interesados interactuar y compartir sus experiencias.

2.5.4.3 El proceso y los roles en la co creación

La co-creación puede ser observada como un proceso, dentro del cual debe existir una clara identificación de roles donde cada participante debe tener claridad en su rol y responsabilidad (C. Grönroos & Ravald, 2011, p. 6).

Desde la perspectiva del cliente, el proceso de co-creación se encuentra dividido en dos fases ver imagen 2.9: (1) la fase abierta en la que, ya durante las interacciones, el proveedor puede ingresar al proceso de creación de valor del propio cliente, en este punto se detona la co-creación de valor y (2) la fase cerrada donde el cliente trabaja por su cuenta creando el valor que él considera apropiado –valor en uso- (Grönroos, 2011, pp. 12-13).

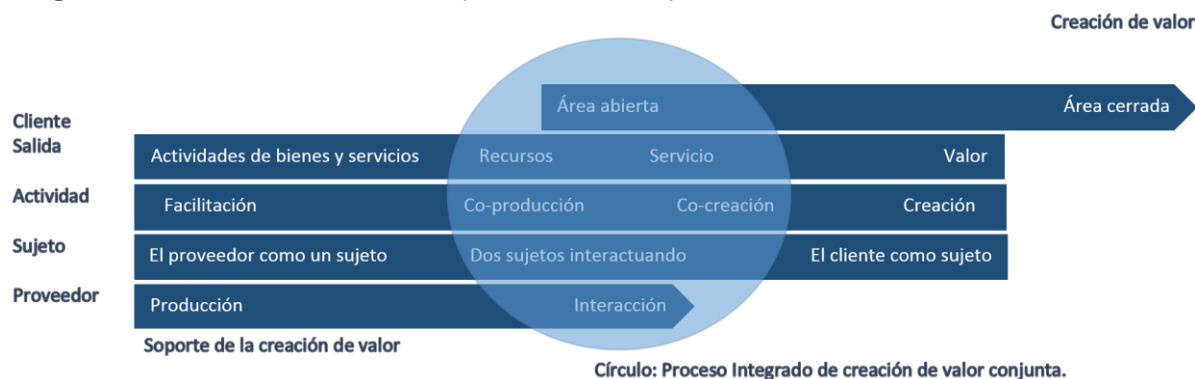
Durante el proceso de co-creación el cliente debe tener acceso a información, conocimiento, herramientas y otros recursos operantes que pueden ser provistos por el proveedor (Norman, 2001, citado por, Payne, Storbacka, & Frow, 2008, p. 86). Este acceso para el uso de recursos es, acorde a los autores, esencial.

Además, el rol del proveedor se encuentra dividido en dos fases: la de producción que prepara las condiciones para la co-creación, y la de interacción (C. Grönroos & Ravald, 2011, pp. 12-13). En la primera, los recursos que serán usados para el cliente (bienes, servicios y actividades) son diseñados, manufacturados y entregados para su uso; y pueden ser vistos como una entrada a la segunda fase. En esta segunda fase el proveedor amplía la interfaz con el cliente, conectando y coordinando las actividades conjuntas en un proceso integrado de co-creación de valor.

Señalan los autores que estos procesos no son lineales. Las interacciones –proceso de creación de valor conjunta- pueden ocurrir en cualquier momento del proceso. Además, “el proceso de creación de valor del cliente no debe ser visto de una forma tradicionalmente

ingenieril, sino dinámica, interactiva, no-lineal, y muchas veces como un procesos inconsciente” (Payne et al., 2008)

Imagen 2.9 Proceso de co-creación (Grönroos, 2011)



Se identifican tres sub procesos que caracterizan a la co-creación de valor (Christian Grönroos, 2012, p. 1522), (C. Grönroos & Raval, 2011), ver imagen 2.9:

1. Previo del proveedor. La organización proveedora trabaja por sí sola y facilita la creación del cliente.
2. Previo del cliente. El cliente trabaja por sí solo integrando diversos recursos con el objetivo de crear valor de forma cercana a la empresa.
3. Co-creación. El cliente y el proveedor trabajan en conjunto de forma coordinada, en diálogo y en un proceso interactivo, que tiene como objetivo la creación de valor para ambas partes.

La identificación de los interesados y de sus roles es el primer paso para crear relaciones (Freeman 1984; Gummesson, 2002; PMI 2013) que son esenciales en la co-creación. Dentro de un proceso de esta naturaleza, los roles deben estar claramente

identificados y deben ser del conocimiento de los participantes (C. Grönroos & Ravald, 2011, p. 15).

Si bien se ha mencionado que tanto el proveedor como el cliente trabajan por sí mismos durante una fase de la co-creación, ya durante el proceso de intervención conjunta, los roles del productor y el consumidor no son distintos; se consideran similares, ya que el valor es co-creado, de forma recíproca y conjunta. Lo anterior se da en interacciones entre los proveedores y los beneficiarios a través de la integración de recursos y la aplicación de competencias (Stephen L Vargo et al., 2008, p. 146) .

Ahora Kristensson et al. (2008, pp. 481-487) indica siete estrategias clave que identificó para el involucramiento del cliente, las cuales surgen de un análisis de caso realizado en donde se busca que ciertos usuarios generen ideas para un nuevo producto.

1. **Derivación de la situación del usuario:** esto se encuentra relacionado con el “valor-en-uso” mencionado por S. Vargo and Lusch (2004, p. 7), Kristensson et al. (2008, p. 481) mencionan que para que el usuario pueda identificar sus necesidades es indispensable que este se encuentre situado en sus diversas actividades. Cuando el usuario identifica las problemáticas en estas situaciones, ciertas emociones son disparadas. A través de esas experiencias los usuarios se vuelven alertas a sus necesidades, estimulando ideas obtenidas de experiencias reales. En resumen, los autores señalan: “una clave en el involucramiento del cliente es que el conocimiento generado sea derivado de una situación del usuario”.

2. **Derivación desde varios roles:** en este punto, los autores alientan a que el cliente utilice y sea consciente de los diferentes roles que tiene en el día a día, de su propio contexto. Por ejemplo, dos amas de casa pueden tener diferentes contextos a pesar de tener tareas similares, una podría ser educada en una ciudad y otra en el campo, los autores señalan que se busca que los clientes participen poniendo sobre la mesa sus propios contextos y experiencias, sin importar la similitud que pudieran tener clientes diferentes.
3. **Herramientas analíticas:** Kristensson et al. (2008, p. 483) indican que “la co-creación es más probable que se obtenga si a los clientes se les proporcionan herramientas de análisis antes de ser involucrado en el proceso de co-creación”.
4. **Beneficios aparentes:** los usuarios frecuentemente contribuyen con ideas que suelen prometer un beneficio aparente para ellos. Kristensson et al. (2008, p. 484) indican que “el involucramiento del cliente tiene más posibilidades de ser exitoso si el usuario se encuentra motivado por un beneficio personal aparente”.
5. **No uso de lluvia de ideas:** Los autores nos indican que las mejores ideas eran generadas de las situaciones y problemas que surgían en el día a día; comparan esto con técnicas de lluvia de ideas donde señalan que durante estos procedimientos pueden surgir ideas que realmente no son parte de la experiencia del cliente y entorpecen el proceso.

6. **Experiencia limitada:** En este caso, los autores señalan que es mejor si el cliente tiene cierta experiencia limitada sobre todo para el desarrollo del valor que se creó. De hecho, se considera que tener conocimientos amplios sobre el desarrollo puede generar limitantes en la creatividad.
7. **Asegurando heterogeneidad:** Kristensson et al. (2008, p. 486) sugieren el involucramiento de diversos clientes, los cuales desde su propia perspectiva puedan generar distintas participaciones que generen valor.

Los elementos teóricos revisados indican cambios en los mercados, teniendo una nueva generación de consumidores informados, empoderados, conectados y activos quienes desean ser partícipes de las ofertas que proponen los proveedores. Valorando lo anterior se puede considerar a los servicios como medios para hacer que los proveedores sean competitivos en el mercado cambiante –Habrá que recordar la definición de Stephen L Vargo et al. (2008, p. 149) del servicio: la aplicación de competencias (conocimientos y habilidades) por una entidad para el beneficio de otra entidad. Los autores añaden que el valor es creado de forma colaborativa en configuraciones interactivas de intercambio continuo.

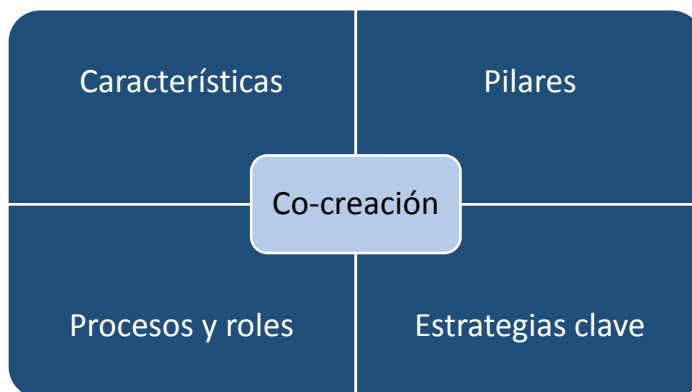
Por otro lado, se debe tomar en cuenta el nuevo paradigma que proponen S. Vargo and Lusch (2004) el cual propone observar al mundo desde una perspectiva centrada en el servicio; con esto se plantea el no tener distinciones entre productos y servicios, a los productos se les observa como un medio de entrega de servicios. Esta propuesta se conoce como Lógica Dominante del Servicio (LDS).

Dentro de la LDS, y como ya se revisó, se proponen 10 premisas distintas, de las que se seleccionaron algunas para el presente estudio; la premisa 6 nos habla de la importancia del involucramiento del cliente en la cadena de valor y del servicio; la premisa 7 sobre la labor del proveedor durante el servicio, el cual solo será el ofrecimiento de un valor; la premisa 9 habla sobre la relevancia de incluir en la creación de valor a todos los actores sociales y económicos, y la premisa 10 menciona que el beneficiario final será quien defina el valor con base en su contexto. Lo anterior lleva a pensar en 3 aspectos relevantes sobre los cometidos que deben existir en el servicio: 1. La participación del cliente y demás interesados, 2. El proveedor solo ofertará un valor y será el cliente quién defina el valor final y 3. El valor será el resultado del proceso que se lleve durante el servicio y será aquello con lo que el cliente y el proveedor se benefician.

Considerando los últimos elementos se hará mención de un elemento importante durante la generación del servicio y esto es la co-creación, definida por Christian Grönroos (2012, p. 1520) como aquellas actividades en conjunto por diversas partes involucradas en interacciones directas, buscando contribuir al valor que emerge para una o ambas partes. Así mismo, Ramaswamy (2009, p. 32) describe a la co-creación como interacciones personalizadas que son significativas para ciertos clientes en específico.

Los autores Prahalad and Ramaswamy (2004b, pp. 8,9) presentan también una tabla resumen que puede ayudar a identificar a la co-creación. Sin embargo, indagando en la literatura se encuentran los componentes que se muestran en la imagen 2.10 los cuales se identifican como requeridos si se busca propiciar ambientes de co-creación.

Imagen 2.10 Componentes que pueden propiciar ambientes de co-creación



Las características, junto con los pilares, son elementos que deben considerarse cuando se diseñen ambientes de co-creación, el proveedor debe identificar la forma en la que promoverá tener en el ambiente de co-creación estos elementos.

Los procesos son una propuesta que nos ayuda a entender cómo podría ser desarrollado un ambiente de co-creación. En el proceso un elemento importante a considerar son los roles y responsabilidades que deberán ser claros para todos los participantes.

Por último, las estrategias claves son propuestas que hace Kristensson et al. (2008, pp. 481-487) las cuales buscan potencializar el proceso durante la co-creación.

Todo lo anterior presenta un escenario en el que se puede ver a la co-creación – considerando a esta con todos los elementos que la literatura nos propone- como un catalizador importante cuando el proveedor busca desarrollar una oferta de valor que considere al cliente y a su contexto.

2.6 Pendientes de la literatura

2.6.1 Co-creación

El enfoque ahora estará en los pendientes por abordar en la literatura, Frow and Payne (2011, p. 223) mencionan la carencia de estudios que hablan sobre la creación de valor entre diversos interesados. Por su parte, Tossavainen (2013, p. 177) identifica carencias en investigación sobre la co-creación de valor y el involucramiento de diversos interesados, identificando que la teoría se centra principalmente en la co-creación entre los clientes y empleados de primera línea. En esto último, existen ya algunos modelos conceptuales (Gronroos, 2012) desarrollados por Eiglier & Leangeard (1975, 1976), Gronroos (1978, 1984). Es necesario abordar el estudio de los diversos roles que deben interactuar en el proceso de la co creación (Christian Grönroos 2012, p. 1522).

Ahora bien, Tossavainen (2013, pp. 171-188) realiza dos casos de estudio donde hace un acercamiento al involucramiento de diversos interesados en la co-creación de valor, haciendo énfasis en la importancia de la colaboración cara a cara; él les llama *multy-party stakeholders*, donde no solo se centra en la relación con el cliente y el empleado, sino también considera a otros interesados que tienen una relación en el desarrollo de un servicio en

cuestión, sin embargo, estos interesados se encuentran en diversas organizaciones. Si bien el autor realiza una aproximación para mejorar la co-creación entre diversos interesados, está pendiente el desarrollo del estudio de casos en los cuales estos interesados se encuentren al interior de la misma organización.

Por otro lado, que Kristensson et al. (2008) y Tossavainen (2013), identifican una carencia importante en prácticas probadas más allá de la teoría relacionadas con la co-creación. Mencionan que, si bien existe numerosa información acerca de la relevancia de la co-creación, pocos modelos y aplicaciones han sido desarrolladas.

2.6.2 Gestión de Proyectos:

Existen estudios como el realizado por Hsu et al. (2013) en el que se aborda la coproducción en el trabajo en proyectos de desarrollo de software, se acota al estudio del cliente y el equipo de desarrollo. Poca literatura se ha desarrollado en la que se extiendan los estudios a otros interesados o en otros ámbitos que no sean dentro del desarrollo de sistemas.

Nos encontramos que, dentro de los proyectos, el PMI sugiere en sus prácticas la gestión de los interesados, en el que, entre otras actividades, se monitorean las relaciones generales de estos interesados y se ajustan las estrategias y los planes para involucrarlos (PMI, 2013, pp. 409-415). Lo anterior parece no coincidir con lo mencionado por Tossavainen (2013, p. 176) quien sugiere que, a diferencia de controlar relaciones y actividades entre los interesados, deben buscarse mecanismos de colaboración. Esto nos

invita a explorar formas en las que la gestión de interesados en los proyectos esté apoyada por procesos adicionales al monitoreo y control.

En la teoría relacionada con el proceso de co-creación, todavía existen asuntos pendientes a desarrollar en lo que a los interesados se refiere y que, en coincidencia con la gestión de proyectos, nos presenta oportunidades para desarrollar conocimiento en las formas en la que podemos potencializar la co-creación buscando que estos elementos ayuden a mejorar la forma de gestionar a los interesados dentro de los proyectos.

2.7 Conclusiones

Existen proyectos que fallan por diversas razones, sin embargo, las principales causas se encuentran dentro del manejo de interesados; el objeto de estudio del presente documento se centrará en analizar posibles factores de la co-creación de valor que pudieran influir en el manejo de interesados.

Si bien existen diversas publicaciones que hacen referencia a la gestión de interesados y promueven mejores prácticas para realizar este esfuerzo en los proyectos, no se ha dicho si la LDS y la co-creación de valor pudieran influir buscando mayores probabilidades de éxito en los proyectos desde esta área de conocimiento.

En la gestión de proyectos el PMI dentro del área de conocimiento Gestión de Interesados cuenta con diversos procesos, que ya se mencionaron, que conjuntan las mejores prácticas buscando un manejo de interesados que ayude en los proyectos; sin embargo, estas

no hablan sobre la co-creación de valor u herramientas que puedan ayudar a todos los interesados a mejorar su participación dentro de los proyectos. Como ya se indicó, las herramientas están enfocadas en ayudar al líder durante estos procesos.

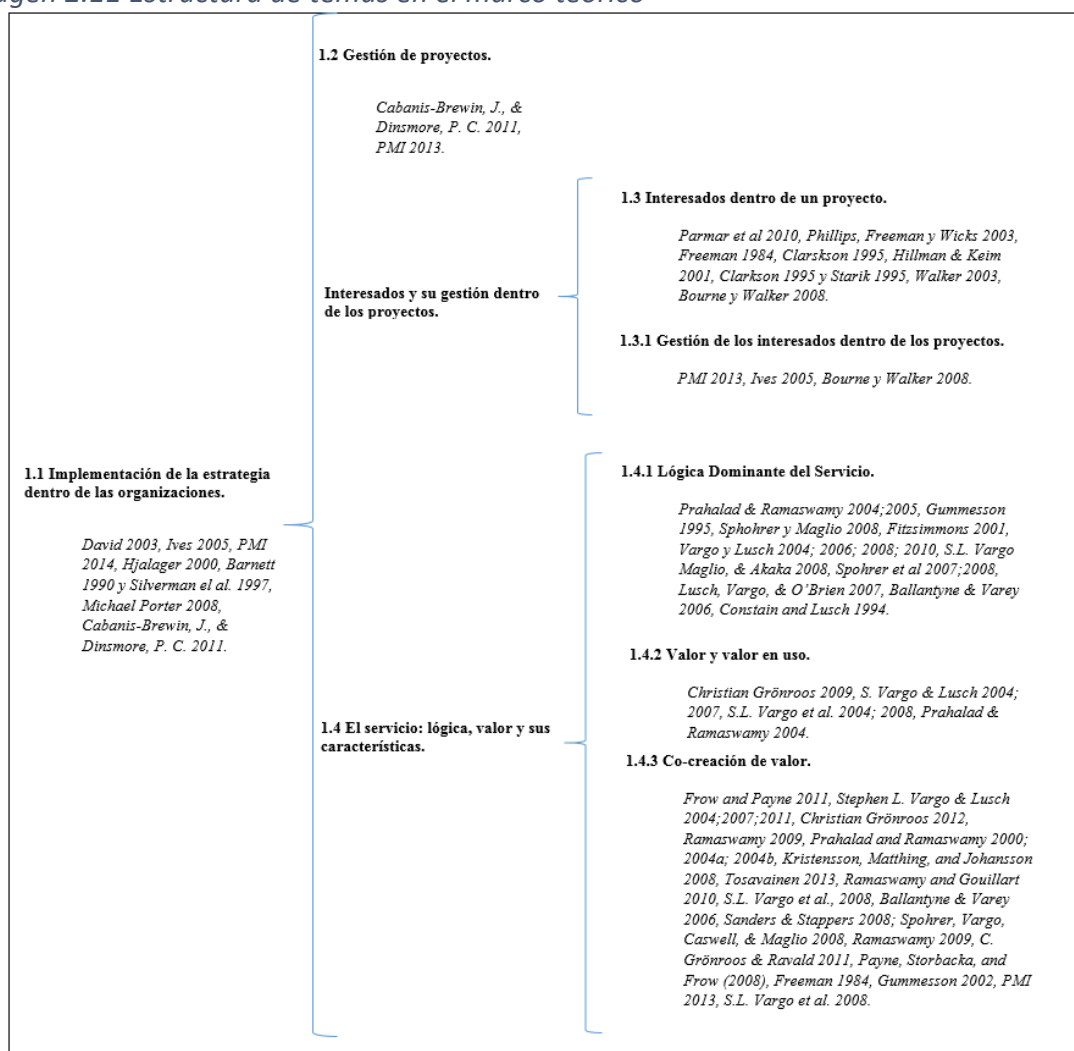
Con base en lo propuesto por el PMI y la literatura que se ha revisado, se plantea el siguiente cuestionamiento: ¿Qué elementos que propone el PMI no están funcionando adecuadamente y provocan que los proyectos fallen?, además, si hay algunos elementos dentro de la LDS y la co-creación de valor pudieran aportar a las mejores prácticas actualmente propuestas buscando tener mayor éxito en los proyectos y por ende mejores oportunidades de implementar las estrategias organizacionales.

A partir del estudio de la literatura y de los pendientes de investigación, se seleccionaron las líneas teóricas que darán sustento al objetivo y preguntas de aprendizaje del trabajo. Teniendo como fin último el cumplimiento de las iniciativas e intenciones estratégicas de las organizaciones, el enfoque estará en:

1. La gestión del proyecto como medio para influenciar la competitividad.
2. La gestión de interesados como medio para tener proyectos más exitosos.
3. La co-creación como un proceso que puede influir en la gestión de interesados dentro de los proyectos.

La imagen 2.11 muestra la estructura del marco teórico y de las líneas teóricas que sustentan la pregunta de aprendizaje.

Imagen 2.11 Estructura de temas en el marco teórico



A partir de los pendientes encontrados en la literatura, se propone como objetivo de investigación:

Entender cómo la co-creación encontrada dentro del marco de la Lógica Dominante de los Servicio, puede influir en la gestión de los interesados dentro del contexto de los proyectos.

Teniendo como base las líneas teóricas mencionadas, se plantea la pregunta de investigación en los siguientes términos:

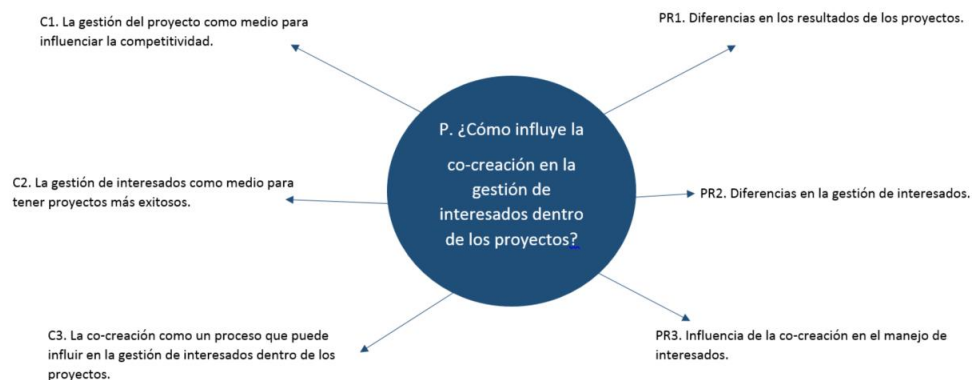
¿Cómo influye la co-creación en la gestión de interesados dentro de los proyectos?

Ya que esta pregunta de investigación responde a las líneas (constructos teóricos) que se han listado, y atendiendo a las recomendaciones de Yin (2009), se establecen tres proposiciones de estudio que se abordarán con mayor detalle en el capítulo dedicado a la metodología:

1. Estudiar diferencias plausibles en los resultados de los proyectos.
2. Estudiar las diferencias plausibles en los procesos, prácticas relacionadas en la gestión de interesados.
3. Estudiar las diferencias plausibles en los procesos de co-creación.

Se puede observar un resumen de lo anterior en la imagen 2.12

Imagen 2.12 Relación de los constructos teóricos (C), con la pregunta de investigación (P) y las proposiciones de estudio (PR)



2.8 Síntesis del marco teórico.

El marco teórico del presente estudio ha girado en torno a tres temas principales; primero sobre la gestión de proyectos como una práctica necesaria en las organizaciones para que éstas puedan logara sus intenciones estratégicas.

Más adelante, se abordó el tema relacionado con los interesados, donde se discutió sobre los fundamentos de esta teoría y posteriormente entorno a las prácticas que propone el PMI en la Gestión de Interesados dentro de los proyectos; todo esto buscando contar con proyectos con mayores probabilidades de éxito.

Después, se habló acerca de esta nueva propuesta para observar al mundo por medio de las teorías de los servicios propuesta por Vargo y Lusch, la Lógica Dominante de los Servicios; la cual propone ciertos elementos imprescindibles para poder lograr las interacciones dentro de los servicios, una de ellas es el valor, el cual se entiende como el intercambio que existe y por el cual los diversos interesados podrían participar en los intercambios, además proponen otro concepto el de co-creación de valor, por el que se busca que los clientes interactúen en conjunto con el proveedor para lograr un valor hacia ambas partes. Aunque la co-creación es el tema en el cual se centra el presente trabajo, el contexto en el que está inmerso también es de interés.

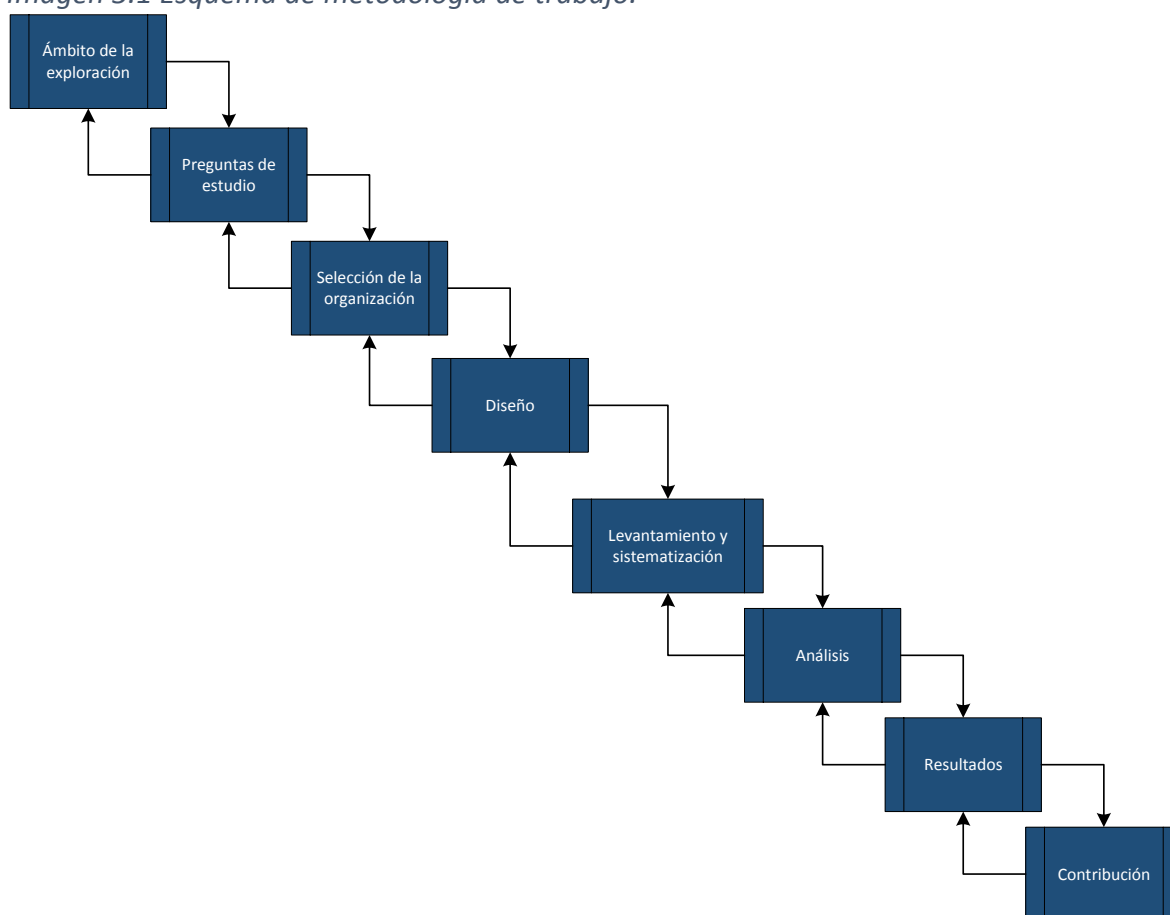
Finalmente y a partir de la teoría, se propone el objetivo y pregunta de investigación así como las proposiciones de estudio, mismas que serán la base para la selección de la metodología, del diseño, del levantamiento y del análisis de la información.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

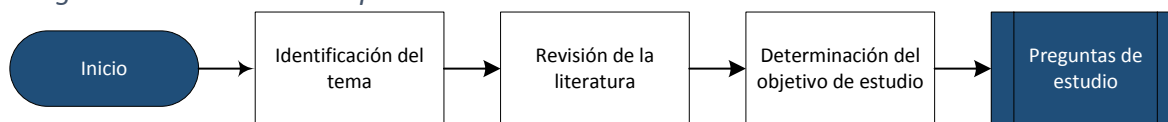
En este capítulo se describirán los procesos llevados a cabo en el campo metodológico de los casos de estudio de la presente tesis, el cual inicia con el ámbito de la exploración, posteriormente la selección de la organización, después con el diseño de la exploración, para posteriormente pasar al proceso de estudio de los casos, siguiendo con la identificación de resultados y concluyendo con la contribución al campo de conocimiento. En la imagen 3.1 podemos ver un esquema completo de la metodología.

Imagen 3.1 Esquema de metodología de trabajo.



3.1 Ámbito de la exploración

Imagen 3.2 Ámbito de la exploración



En esta sección se describen las fases para identificar el tema, la revisión de la literatura y el objetivo para el caso de estudio. La imagen 3.1 muestra esta etapa.

3.1.1 Identificación del tema y revisión de la literatura

Se seleccionó como tema de estudio, la influencia que puede tener la Lógica Dominante de los Servicios sobre la Gestión de los Interesados dentro de la Gestión de Proyectos, ya que el lograr proyectos exitosos que cumplan en tiempo y dentro de costos cubriendo las expectativas de los interesados de un proyecto sigue siendo una problemática que afecta a las organizaciones.

A partir del tema identificado, se llevó a cabo un sondeo documental de aproximadamente 40 trabajos de investigación que aportan al tema que ocupa esta investigación.

Se inició la búsqueda con un conjunto de palabras claves asociadas con el tema de estudio y la consulta de base de datos EBSCO HOST (EBSCO, 2015) así como *Scholar Google* (Google, 2015). A partir de los trabajos más reconocidos y citados, se examinaron también aquellos a los que hacían referencia.

Con esta revisión se buscó:

- Identificar el objetivo de estudio
- Establecer lo temas pendientes de abordar
- Elaborar la pregunta de aprendizaje
- Establecer los constructos teóricos y las proposiciones de estudio

3.1.2 Determinación del objetivo de estudio

En la búsqueda por entender el cómo podría influir la ciencia de los servicios en la gestión de proyectos se encontraron relaciones interesantes al respecto. La gestión de proyectos, es un tema arduamente abordado desde distintas perspectivas donde el principal problema que se busca resolver es el mejorar las herramientas que se proponen con la intención de contar con proyectos más exitosos cuyos resultados beneficien a las organizaciones. (David, 2003; PMI, 2013)

Dentro del estudio de la gestión de proyectos se encontró el área de conocimiento gestión de los interesados (PMI, 2013) el cual propone herramientas que permitan la identificación, gestión y control de la participación de los interesados. Se identificó que estas herramientas están enfocadas al líder de un proyecto, no son herramientas que promuevan una participación activa de los interesados.

Por otro lado, el estudio enmarcado en la ciencia de los servicios, la gestión y la ingeniería (SSME), que tiene su punto de inflexión en la reconocida propuesta de la Lógica Dominante del Servicio (S. Vargo & Lusch, 2004), reconoce particularmente al conocimiento, las habilidades, la experiencia, la interacción y el aprendizaje como elementos

esenciales para la entrega y producción conjunta de valor. A esta producción conjunta de valor se le conoce como co-creación, aquí se identifica a distintos autores que proponen elementos que pueden ayudar a potencializar la co-creación dentro de un ambiente de servicios. (Ballantyne & Varey, 2006; Frow & Payne, 2011; Christian Grönroos, 2012; Kristensson et al., 2008; Prahalad & Ramaswamy, 2004a, 2004b; Ramaswamy & Gouillart, 2010)

Del campo descrito, esta tesis se enfoca en la posible relación que puede tener la co-creación dentro de la gestión de interesados en los proyectos.

A partir de lo anterior se planteó el objetivo de estudio: Entender cómo la co-creación encontrada dentro del marco de la Lógica Dominante de los Servicio, puede influir en la gestión de los interesados dentro del contexto de los proyectos, con el propósito de que se pueda aumentar la satisfacción de los interesados influyendo en el posible éxito de los proyectos.

Ya que la gestión de proyectos es un proceso social que puede ser estudiado a partir de la historia y comportamiento de los mismos, se consideran las recomendaciones de Miles and Huberman (1994), Maxwell (2005), Creswell (2007), Yin (2009) y Eisenhardt and Graebner (2007) seleccionando el paradigma cualitativo bajo la tradición del caso de estudio como metodología de la investigación.

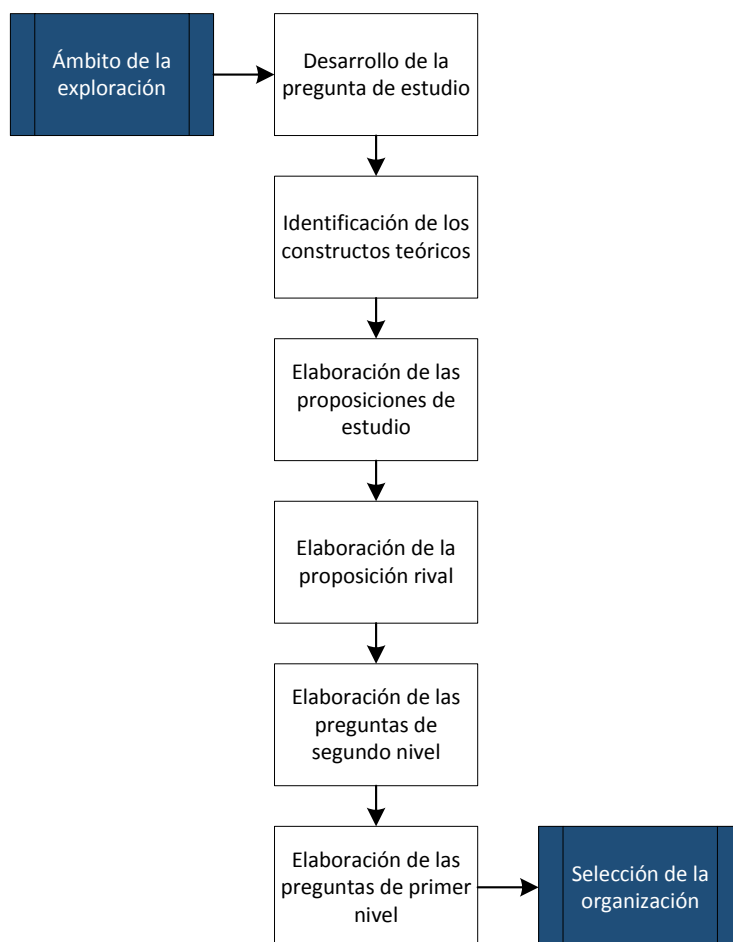
Se han descrito las actividades concernientes al ámbito de la exploración, que inician con la identificación de tema y el análisis de la literatura existente, actividades que llevaron a determinar el objetivo de estudio. Finalizada esta etapa, se hizo el diseño de la exploración.

3.2 Preguntas de estudio

Para esta fase se tomó como referencia los trabajos de Yin (2009). El diseño marca las bases sobre las cuales se llevaron a cabo las actividades y se lograron los resultados. A continuación se muestran los aspectos relevantes.

3.2.1 Preguntas de estudio

Imagen 3.3 Preguntas de estudio



A partir del marco conceptual y del objetivo, se planteó que el centro de la exploración será la comprensión para entender la forma en la que puede influir la co-creación dentro de la gestión de los interesados en los proyectos. Se formuló la pregunta de estudio en los siguientes términos (Imagen 3.2):

¿Cómo influye la co-creación en la gestión de interesados dentro de los proyectos?

Tres son los constructos teóricos que componen la pregunta de estudio y que fueron identificados durante la revisión de la literatura:

1. La gestión del proyecto como medio para influenciar la competitividad.
2. La gestión de interesados como medio para tener proyectos más exitosos.
3. La co-creación como un proceso que puede influir en la gestión de interesados dentro de los proyectos.

Los constructos teóricos que componen la interrogante son analizados a través de lo que Yin (2009) denomina como proposiciones de estudio. Estas permitirán observar y aprender con el propósito de responder a la pregunta de estudio.

Del constructo teórico No 1, se establece como proposición de estudio:

P1. Estudiar las diferencias presentadas en los resultados de los proyectos de acuerdo con las percepciones de los distintos interesados.

Del constructo teórico No 2, se establece como proposición de estudio:

P2. Estudiar las diferencias presentadas durante la gestión de interesados en cada proyecto.

Del constructo teórico No 3, se establece como proposición de estudio:

P3. Identificar la influencia que tiene la co-creación en el manejo de los interesados dentro de los distintos proyectos.

El apoyo de proposiciones rivales durante el análisis permite complementar el aprendizaje que, a través de las proposiciones de estudio, se llevó durante la investigación; con ello se puede comprender en qué momentos o situaciones el modelo empírico propuesto pudiera no ser aplicable (Yin, 2009).

Ya que a través de la pregunta de estudio se trata de entender la forma (el ¿cómo?) en la que la co-creación influye en la gestión de interesados dentro de los proyectos, se seleccionó la proposición de estudio número 3 para ser rivalizada.

Proposición de estudio 3. Identificar la influencia que tiene la co-creación en el manejo de los interesados dentro de los distintos proyectos.

Proposición de estudio rival: La co-creación no influye necesariamente en el manejo de interesados dentro de los proyectos.

Una vez identificadas las proposiciones de estudio y la proposición rival que serían el origen del diseño de la exploración, se desarrollaron las preguntas de segundo nivel,

mismas que ayudan a identificar aquello que se buscará en el caso de estudio, relacionado con las proposiciones anteriormente establecidas. Las preguntas son la referencia utilizada para establecer las fuentes de información y para diseñar los instrumentos de levantamiento de la misma (Maxwell, 2005; Yin, 2009).

A continuación se muestran las preguntas de segundo nivel identificadas para el caso de estudio:

De la proposición de estudio 1. Estudiar las diferencias presentadas en los resultados de los proyectos de acuerdo con las percepciones de los distintos interesados.

Preguntas de segundo nivel

1. ¿Cuáles son las diferencias entre los documentos, procesos y prácticas entre los proyectos?
2. ¿Cuál es la diferencia en el resultado percibido entre los proyectos?
3. ¿Cuál es la diferencia en la aportación hacia la organización del resultado percibido entre los proyectos?

De la proposición de estudio 2. Estudiar las diferencias presentadas durante la gestión de interesados en cada proyecto.

Preguntas de segundo nivel

1. ¿Cuál es la diferencia en las expectativas y la satisfacción de los involucrados entre los diferentes proyectos?

2. ¿Cuál es la diferencia en la experiencia de los interesados entre los diferentes proyectos?
3. ¿Cuál es la diferencia en la documentación, procesos y prácticas de la gestión de los interesados en los distintos proyectos?

De la proposición de estudio 3. Identificar la influencia que tiene la co-creación en el manejo de los interesados dentro de los distintos proyectos

Preguntas de segundo nivel

1. ¿Qué cambios se perciben en el manejo de interesados respecto de los diferentes niveles de co-creación?
2. ¿Cuáles son las diferencias en la documentación, prácticas, herramientas, participación y procesos de la gestión de proyectos cuando existe co-creación?
3. ¿Cuáles son las diferencias en la co-creación durante la identificación del valor del proyecto?

Como se mencionó anteriormente, las preguntas de segundo nivel fueron la base para estimar las fuentes de evidencia (informantes, documentos y eventos). Con ello se elaboraron las guías de entrevistas con preguntas específicas aplicadas a los informantes o preguntas de primer nivel, mismas que formaron parte de los instrumentos utilizados para el levantamiento de la información. En el Anexo 7.3 se puede ver un ejemplo de la guía y la entrevista.

Una vez identificada la pregunta de estudio, sus constructos y las proposiciones de estudio, se llevaron a cabo las actividades relativas a la obtención, registro y análisis de la información.

3.3 Selección de la organización

Una vez definido el ámbito de la exploración y las preguntas de estudio definimos los casos y, por consiguiente, la selección de la organización. Los casos de estudio que se presentan fueron desarrollados en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO).

Los proyectos que se llevan a cabo dentro de la comunidad universitaria suelen estar regidos bajo las mejores prácticas propuestas por el PMI (*Project Management Institute*). Por otro lado, se cuenta con un modelo de innovación abierta llamado DEMOLA⁶ el cual conjunta alumnos que desear resolver una problemática y empresas que tienen una dificultad en sus organizaciones y desean que se trabaje por medio del modelo de DEMOLA. Los proyectos que se llevan bajo este modelo utilizan la co-creación como medio para poder entablar el trabajo entre alumnos, socios y facilitadores.

Dentro del estudio se pretende conocer si las técnicas empleadas dentro de la co-creación que se viven de forma intencionada dentro de los proyectos de DEMOLA podrían ayudar en el desarrollo de los proyectos con metodologías tradicionales.

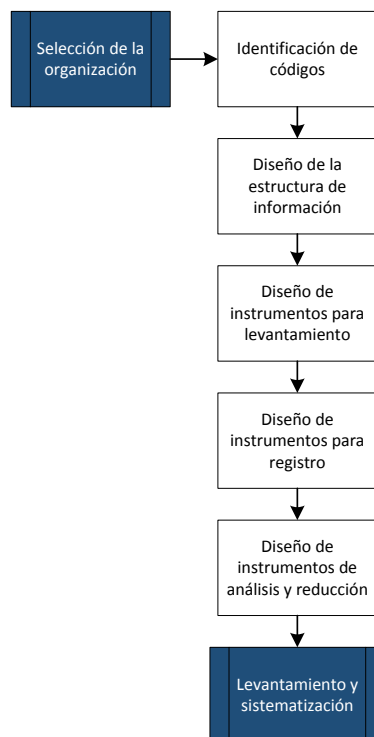
⁶ <http://www.demola.net/>

Una vez identificada la institución en donde se desarrolla el caso de estudio, revisaremos al ámbito de la exploración.

3.4 Diseño

Dentro de esta etapa de diseño, el enfoque estuvo en la identificación de las técnicas para obtener la información, registrarla y analizarla acorde a los propósitos del proyecto. Para ello, se utilizaron las categorías y códigos (Miles & Huberman, 1994) necesarios que parten de las proposiciones de estudio y las preguntas de segundo nivel, diseñar el almacenamiento de la información, instrumentos para el levantamiento, así como aquellos elementos que serían útiles en lo que a reducción y análisis de información se refiere (Imagen 2.3).

Imagen 3.3 Diseño



La identificación de códigos para recabar y analizar información, se realiza tomando como referencia las proposiciones de estudio y preguntas de segundo nivel. Estos códigos son agrupados de acuerdo a la proposición de estudio que les dio origen.

Cada código tiene como propósito vincular, durante la etapa de análisis, extractos de la información obtenida con las preguntas de segundo nivel y las proposiciones de estudio. Llevada a cabo esta vinculación, es útil agrupar las evidencias en función de las preguntas y proposiciones de estudio.

Los volúmenes de información manejados a lo largo de la investigación requieren de un almacenamiento.

Inspirados por las recomendaciones de Miles and Huberman (1994), se hizo el diseño de la estructura de información que se muestra en la figura 2.4, a continuación se describen estos elementos:

1. Bibliografía. Los materiales consultados, incluyendo publicaciones y libros electrónicos fueron clasificados y almacenados en los siguientes repositorios:

- Documentos que contienen las obras literarias utilizadas.
- Matriz con referencias bibliográficas que contienen el control de las revisiones de la literatura.
- Base de datos EndNote con los datos bibliográficos de los documentos, publicaciones y libros electrónicos e impresos.

2. Entrevistas. Las entrevistas y declaratorias fueron fuentes de información, mismas que están registradas de la siguiente forma:

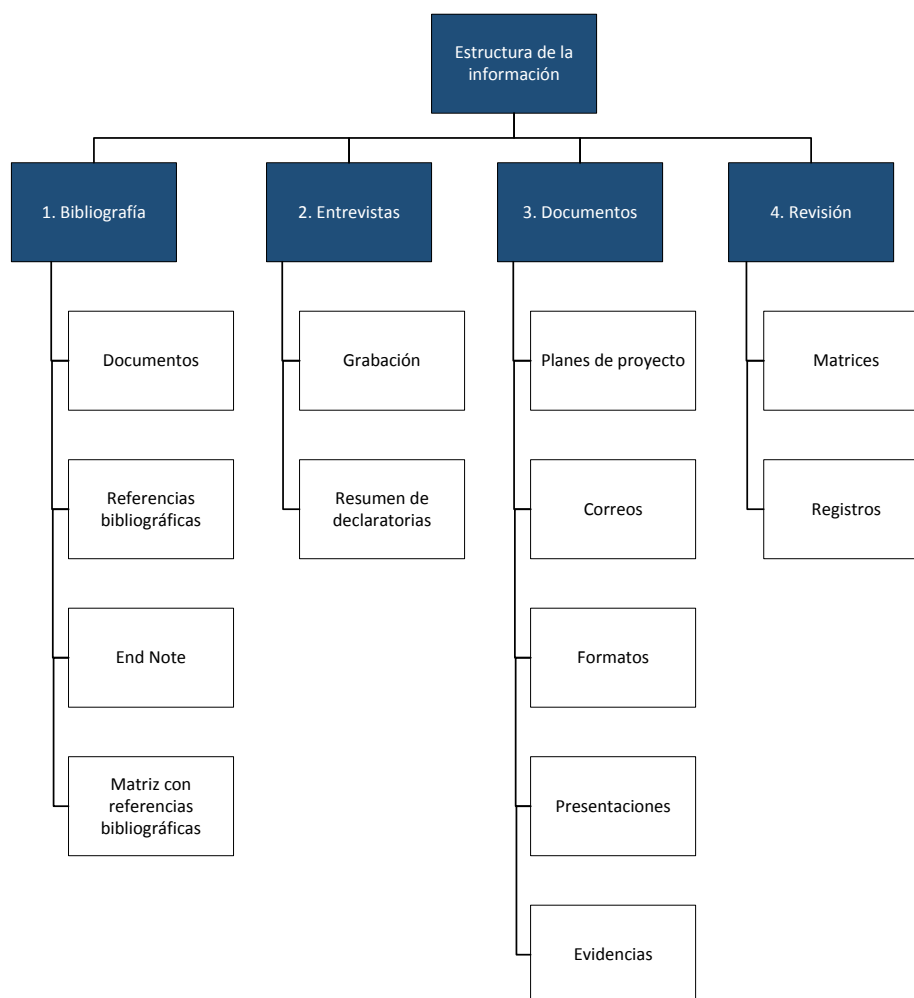
- Grabación de las entrevistas.
- Resumen de declaratorias.

3. Documentos. Planes de proyecto y documentos relacionados, correos, evidencias de las sesiones de trabajo, formatos y presentaciones.

4. Revisión. El registro de la revisión y análisis de la información, se desarrolló a través de varios instrumentos, como:

- Matriz de rastreo de documentos.
- Matriz de reducción de información.
- Documento de resultados de análisis.
- Dibujos de estructuras y diagramas.
- Documentos que contienen notas y registros de la revisión de información.

Imagen 3.4 Estructura de la información del caso de estudio



Una vez elaborada la estructura de almacenamiento de la información y a partir de las proposiciones de estudio y preguntas de segundo nivel se diseñaron los instrumentos para el levantamiento y registro de la información, así como para el análisis y reducción de la misma.

A continuación se enumeran los instrumentos utilizados.

1. Manejo bibliográfico. El estado que las lecturas guardaban durante la exploración y su relevancia fueron registrados en el instrumento llamado Referencias

Bibliográficas. Este recurso complementó el uso de la herramienta End Note (Reuters, 2011) para el manejo de citas en los documentos desarrollados.

2. Evidencias. Para cada proyecto revisado surgió la necesidad de obtener información relacionada de cada uno. Las evidencias estaban compuestas principalmente por: planes de proyecto y documentos relacionados, correos, evidencias de las sesiones de trabajo, formatos y presentaciones.

3. Entrevistas. Se elaboró una guía con los tópicos que son del interés para llevar a cabo la entrevista y que están relacionados con las preguntas de segundo nivel.

4. Resúmenes de entrevista. Con el propósito de que las conversaciones grabadas en audio fueran sujetas de revisión, estos fueron resumidos, para tal propósito se diseñó un formato de transcripción.

A fin de contar con herramientas para el manejo de la información, se seleccionaron las siguientes herramientas de apoyo:

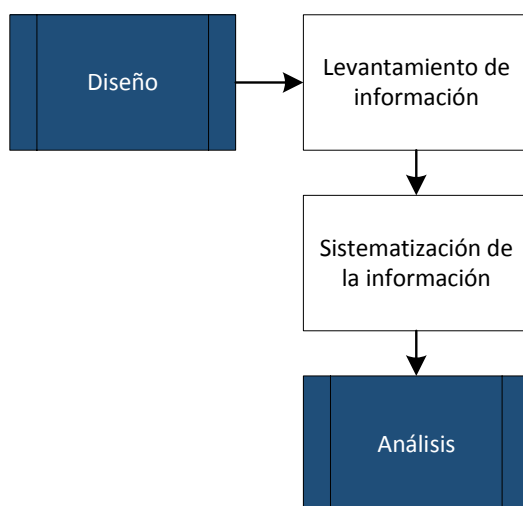
1. EndNote, como herramienta para el manejo de las referencias bibliográficas.
2. Dropbox, sistema en el internet para el almacenamiento y distribución de la información.

A lo largo de esta sección se han descrito las etapas, criterios, instrumentos y métodos considerados durante el diseño de la exploración. Una vez que se contó con las etapas del diseño, se inició la ejecución del estudio de los casos, cuya descripción está en la siguiente sección.

3.5 Levantamiento de información

El proceso de estudiar el caso seleccionado tiene su antecedente en el diseño de la exploración, que marca la ruta a seguir para levantar y sistematizar la información, para pasar posteriormente a su análisis y presentar los resultados que este proceso arroja. La imagen 3.5 muestra las actividades de este proceso.

Imagen 3.5 Levantamiento de información



3.5.1 Levantamiento de información de los casos

Una vez seleccionados los proyectos y elaborados los instrumentos de levantamiento, se inició con la búsqueda de información y documentos, así como con las entrevistas a personas que participaron en los proyectos.

Se llevó a cabo la búsqueda de archivos de texto, documentos, correos, hojas de cálculo y toda la información relacionada con los casos seleccionados, lo anterior como fuentes de evidencias documentadas.

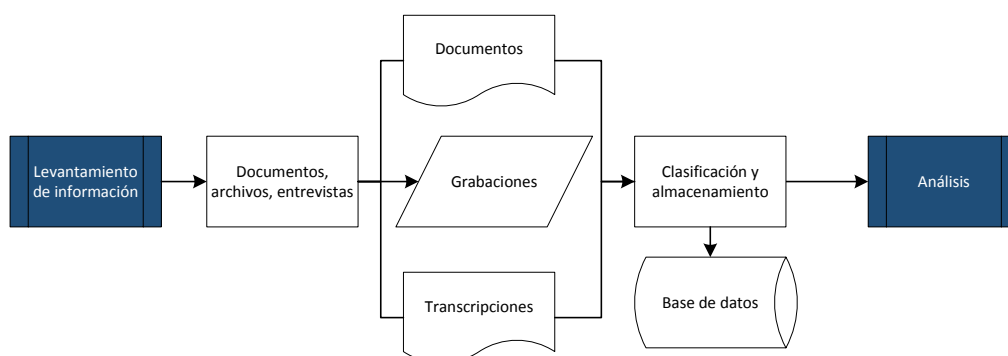
Además se realizaron entrevistas como una fuente de información importante (Yin, 2009). Para las entrevistas se realizó una guía con las preguntas de primer nivel, las cuales se utilizaron para conducir la conversación de manera informal. Con el propósito de establecer una buena relación entre el entrevistado y el entrevistador, se inició la conversación con el entrevistado con una explicación respecto del contexto, de la confidencialidad de la información y se le solicitó la autorización para audio grabar el evento.

Otro mecanismo de levantamiento fue la solicitud de declaraciones que corroboraran o en su caso cuestionaran la información obtenida tanto de la búsqueda de archivos como de lo expresado en las entrevistas.

3.5.2 Sistematización de la información

Durante el levantamiento se recabó información de diferente índole: documentos, correos, grabaciones en audio y archivos de texto. Para cada evento se llevó a cabo un proceso de sistematización de información, como se muestra en la figura 3.6.

Imagen 3.6 Sistematización de información



Cada vez que se recababa información o se realizaba una entrevista, se clasificaban con un código y nombre de archivo, posteriormente se almacenaban de acuerdo a la estructura de información presentada en el apartado del diseño.

Una vez sistematizada la información, esta fue sujeta a los procesos previstos en la etapa de análisis.

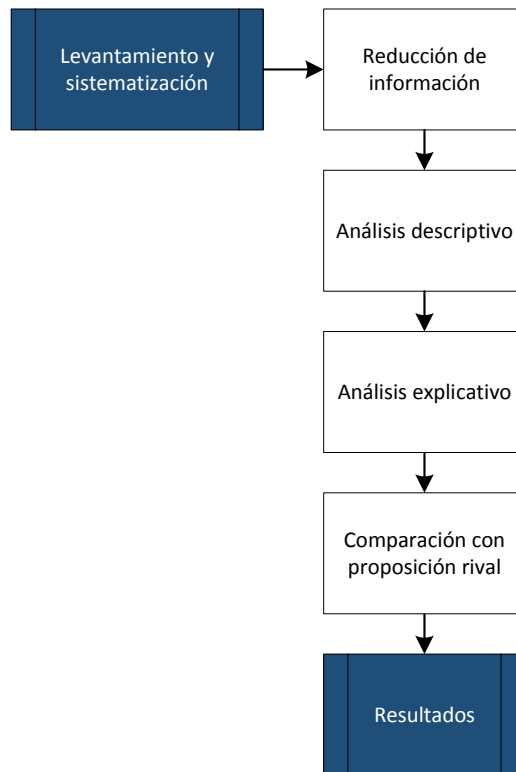
La estructura de almacenamiento con los archivos y documentos se encuentran disponible para su revisión en el Anexo 7.2.

3.6 Análisis

El tratamiento de la información llevado a cabo responde a la propuesta que nos hace Miles and Huberman (1994) y tiene su origen en el levantamiento y sistematización de la información.

Para el análisis de la información fue necesario llevar a cabo una reducción de datos, para entonces continuar con el análisis descriptivo y explicativo (Miles & Huberman, 1994). Concluido lo anterior, se realizó una comparación de la información con la proposición de estudio rival. La imagen 3.7 muestra dicho proceso.

Imagen 3.7 Análisis



3.6.1 Reducción de información

Los documentos de diferente índole y los resúmenes de entrevistas que se sistematizaron fueron los insumos para la reducción de datos. Cada documento fue revisado para buscar comentarios o sucesos que pudieran llamar la atención o estar ligados a las preguntas de segundo nivel. Los comentarios o sucesos encontrados se fueron registrando en una matriz de reducción de información de acuerdo al proyecto, cada uno de estos haciendo referencia a una clave, el cual tiene como propósito vincular durante la etapa de análisis, extractos de la información obtenida con las proposiciones de estudio y preguntas de segundo nivel.

La tabla que muestra las claves y sus relaciones puede consultarse en el Anexo 7.4. Una vez reducidos los datos, inició la etapa de análisis descriptivo que es objeto de la siguiente sección.

3.6.2 Análisis descriptivo

Con la matriz que se elaboró para la reducción de información buscamos identificar las diferencias entre las evidencias de los proyectos seleccionados.

Con las declaraciones de las entrevistas, que fueron validadas a través de los documentos y las relaciones que se encontraron en los eventos de la co-creación, que además tuvieron algún impacto en los proyectos, se redactó el documento con los resultados del análisis mostrado en el capítulo 4 de esta tesis.

3.6.3 Análisis explicativo

Esta etapa recomendada por (Miles & Huberman, 1994) que se ha incorporado en la metodología, consiste en relacionar los resultados obtenidos del análisis descriptivo con las proposiciones de estudio y nuestro planteamiento teórico.

Para esta etapa se realizaron un conjunto de consultas a la información almacenada de acuerdo a la estructura que se elaboró en la etapa del diseño, con esto buscamos visualizar las relaciones y compararlas con nuestra pregunta de estudio.

Con lo anterior, se estuvo en posición de comparar los hallazgos con la proposición de estudio rival, con vistas al desarrollo de resultados.

Puede consultarse la matriz en el Anexo 7.5.

3.6.4 Comparación de la información con la proposición de estudio rival

El apoyo de la proposición rival durante el análisis permitió complementar el aprendizaje que, a través de las proposiciones de estudio, se llevó durante la investigación (Yin, 2009).

En el caso de la presente investigación se detectó que la proposición rival si bien ayuda a identificar elementos que pueden aportar, además de la co-creación, a la gestión de interesados dentro de los proyectos, no ayuda a determinar si la co-creación es o no un elemento más que puede apoyar en los proyectos.

Lo anterior es producto de que durante el estudio realizado se identificó que, si bien se visualiza a la co-creación como un todo, esta no puede ser vista como tal, debe ser revisada desde los distintos elementos que la conforman y así podemos identificar el nivel de co-creación que existe en los proyectos.

Se identificaron distintos niveles de co-creación en los 4 casos seleccionados, lo cual no permitió afirmar si aquellos “con co-creación” podían aportar elementos a aquellos gestionados bajo prácticas tradicionales de gestión de proyectos.

Una vez concluido el análisis de la información y tras haber detectado los hallazgos anteriores, se pasó a la etapa de redacción de resultados y elaboración de la contribución del modelo propuesto, temas de las siguientes secciones.

3.7 Resultados

Hasta este momento la metodología de esta tesis permitió que la información fuera obtenida, sistematizada, reducida y analizada, para proceder a su interpretación. Con lo anterior, se está en posición de proponer explicaciones sobre aquello que se observó a través del estudio de las proposiciones establecidas.

La interpretación de los resultados parte de la comparación entre teórica inicial (Eisenhardt & Graebner, 2007) y los resultados provenientes del análisis de información, también conocido como teoría final (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Una vez expuestos los resultados, se pasará a la última sección en donde se aborda la contribución de la presente investigación.

3.8 Contribución

Una vez concluida la revisión de la literatura (teoría inicial) y establecidas las observaciones o resultados (teoría emergente), se retomarán ambos con el fin de proponer la contribución (Eisenhardt & Graebner, 2007).

De lo anterior se constituyó la discusión que permitió proponer teoría que explica la posible relación entre la co-creación y la gestión de proyectos. Se concluye la contribución con las futuras líneas de estudio.

Se establece entonces la contribución al proponer una forma distinta de estudiar la co-creación además de identificar que los proyectos pueden ser estudiados como un servicio y por lo tanto abriendo la posibilidad de nuevas líneas de estudio, esto a partir no solo de la validación de los acontecimientos observados en los casos de estudio, sino con la literatura que soporta y que rivaliza las suposiciones del presente estudio.

Descrito el marco metodológico, que incluyó la selección de la organización, el ámbito de la exploración, el diseño, el análisis de información del estudio de caso y la contribución, se reportan los resultados obtenidos durante el presente proyecto.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

A continuación se describirán los resultados que se encontraron por proposiciones en la información previamente analizada.

4.1 Proposición 1: Diferencias en los resultados de los proyectos.

Recordemos que los proyectos 1 y 2 fueron desarrollados bajo prácticas de administración de proyectos en las que no se consideraron, de forma intencionada, actividades relacionadas con la co-creación. Por otro lado, los proyectos 3 y 4 fueron desarrollados con prácticas que sí consideraban a la co-creación como un elemento esencial en la gestión (Tabla 4.1).

Tabla 4.1. Resumen sobre las observaciones en los diferentes proyectos.

Proyecto	Actividades intencionadas de co-creación	Resultado percibido	Se considera exitoso el proyecto	Definición de alcance
1	No	Nivel alto de satisfacción	Sí	Evolutivo
2	No	Nivel alto de satisfacción	Sí	Definido
3	Sí	Nivel bajo de satisfacción	Sí	Evolutivo
4	Sí	Nivel bajo de satisfacción	Sí	Evolutivo

Se encontraron diferencias en el resultado percibido por los patrocinadores del proyecto: Mientras que en aquellos proyectos administrados sin actividades intencionadas de co-creación (1 y 2) se mostraron niveles altos de satisfacción, en aquellos en los que debían aplicarse por diseño los principios de la co-creación (3 y 4) mostraron niveles bajos.

Por otro lado, las evidencias muestran que en los distintos casos se aprecian los proyectos como exitosos, valorándose el proceso que se llevó a cabo para lograr el resultado final –satisfactorio o no satisfactorio-.

Lo que se observa, con base en las evidencias, es que los procesos de gestión de los proyectos –formal o informal- suelen generar un beneficio para los interesados, en las entrevistas se menciona reiteradamente el aprendizaje, a pesar de que el resultado final no sea del agrado de los patrocinadores.

Ligado a lo anterior, se observa que el proyecto cuyo resultado fue el menos satisfactorio fue el proyecto 3, aunque, se reconoce, por parte del patrocinador, que es probable que las expectativas no estuvieran alineadas con la propuesta y a la forma de trabajo propuesta en el proyecto. También se percibe que al no seguirse elementos de la co-creación, como el diálogo abierto, la percepción hacia el resultado puede verse afectada.

En cuanto al desarrollo de los proyectos 1, 3 y 4, su modelo fue evolutivo, no se tenía un alcance definido, por lo que se observa que el diálogo constante es clave para este tipo de proyectos. En estos casos se contempla la viabilidad de delegar fases y pedir que cada responsable se encargue de definir con mayor precisión la fase que le corresponde, sin embargo, es necesario contar con reuniones de seguimiento donde se establezcan acuerdos sobre el alcance que cada persona deberá trabajar, puesto que se pueden generar inconsistencias o supuestos mal formados.

Por ejemplo en el proyecto 1 se llegó a mencionar:

“Los "como" se realizarían los grandes entregables se definieron por los actores responsables de estos. NOTA: Esto es posible por el alto perfil gerencial que tienen

los integrantes del equipo y el patrocinio de la organización, sin embargo, generó conflictos porque se cayó en distintos supuestos”

Ligado a lo anterior, se observa que un elemento crucial que se dio en todos los proyectos fue el seguimiento constante (semanal o diariamente). Con un rastreo de este tipo se detectan desviaciones de forma más rápida, además puede reducir la necesidad de un control muy detallado del líder hacia el equipo del proyecto. Parece ser importante que de las reuniones se obtenga tareas y responsabilidades específicas.

Dentro de las entrevistas, se menciona la importancia de contar con un seguimiento con base en los mínimos definidos al inicio del proyecto, llevando un control de los cambios que se van dando durante el proyecto, sobre todo en aquellos proyectos de evolución constante.

Esto último hizo falta en los proyectos 3 y 4, los socios refieren una carencia de seguimiento basado en lo inicialmente definido, donde no trabajaban al mismo ritmo que el equipo de alumnos. Con respecto a esto el socio del proyecto 4 mencionó:

“Me hubiera gustado que cada sesión que teníamos hubiéramos revisado lo que se había colocado en el playbook⁷, hubiera estado bien ver los cambios y los

⁷ Playbook: Documento de planeación propuesto en la metodología de innovación abierta utilizada en los proyectos.

pivotes que se fueron haciendo con base en lo que originalmente se había documentado”

Por otro lado, se identificó, con base en la información analizada, que una definición de roles y responsabilidades al inicio del proyecto es esencial, pueden darse conflictos o malos entendidos si no se define esto.

Por ejemplo en el proyecto 3 uno de los entrevistados mencionó:

“No fueron tan claros los roles que jugaron cada integrante del equipo, desde el inicio no se identificó quién es el líder a pesar de que si se tenía definido en el equipo de alumnos, además esto afectó el diálogo”

Es importante que los roles y responsabilidades que se definan sean comunicadas hacia todos los interesados del proyecto.

Por otro lado, si en los proyectos llega a suceder que existen flujos de información no claros y no oportunos estos pueden llegar a obstaculizar y poner en riesgo el proyecto.

4.2 Proposición 2: Diferencias en la gestión de interesados

4.2.1 Sobre la identificación de interesados

Con base en la información analizada, observamos que en todos los proyectos existió una identificación inicial de los interesados, formal o informalmente. Ya que el modelo de

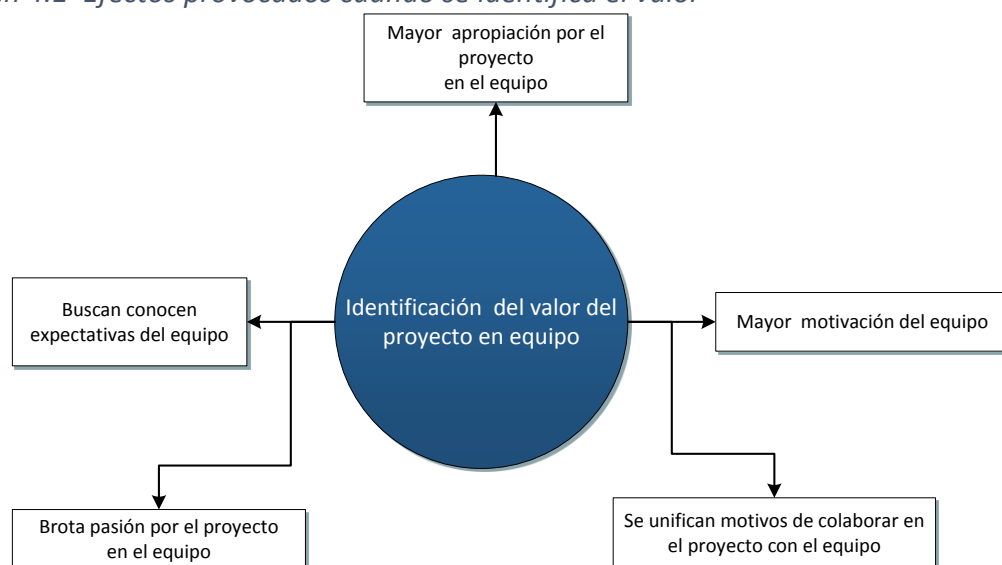
innovación abierta prevé el descubrimiento incremental de interesados, este proceso se vio reflejado en los proyectos 3 y 4.

4.2.1 Sobre la gestión de expectativas

En el proyecto 1, de acuerdo con las entrevistas, uno de los encuestados mencionó que el establecer una expectativa alta en el equipo de trabajo influenciada por interesados que pueden desconocer el contexto del proyecto puede poner en riesgo el proyecto.

La imagen 4.1 muestra la forma en la que las expectativas y su manejo pueden llegar a variar cuando el valor o la problemática del resultado y/o servicio a generarse durante el proyecto son identificados por el equipo. Se observa que trabajar continuamente en estos puede unificar motivos de trabajo en el equipo teniendo mayor motivación y pasión hacia el proyecto, provocando una apropiación hacia el mismo. También se observa que la identificación del valor/problemática conjunta puede provocar interés en conocer las expectativas de los integrantes del equipo. Lo anterior puede provocar que el equipo se impulse y a su vez, propicie una experiencia individual más satisfactoria. Consecuencias

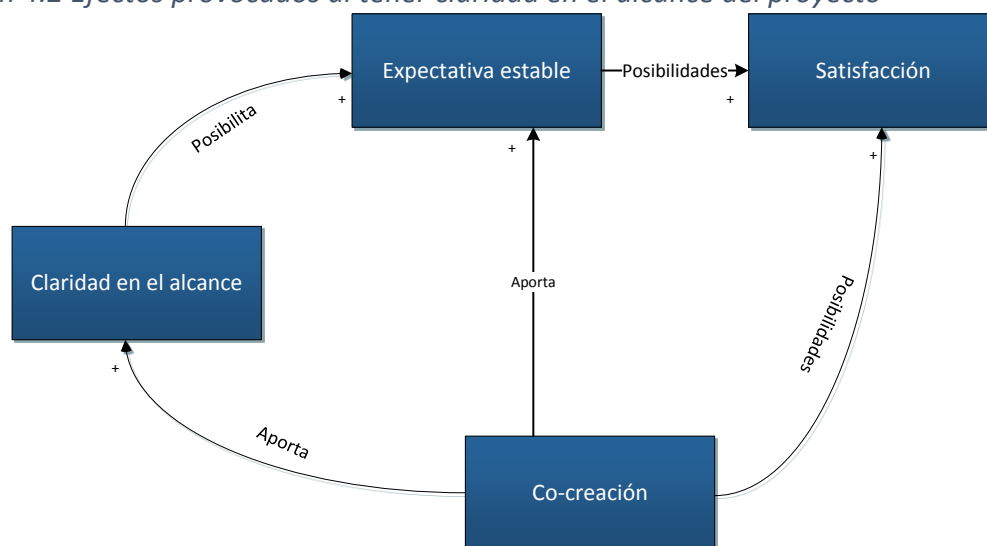
Imagen 4.1 Efectos provocados cuando se identifica el valor



Por otro lado, en la imagen 4.2 se puede observar cómo la claridad en el alcance del proyecto puede posibilitar la estabilidad en las expectativas de los interesados dentro de los proyectos, estos resultados se encuentran en la revisión de información contrastando aquellos proyectos (1,3 y 4) cuyo alcance se definió de forma evolutiva a lo largo del proyecto contra el proyecto (2) cuyo alcance estaba definido desde inicio del proyecto. También se descubrió que la estabilidad en las expectativas lleva a tener mayores posibilidades de satisfacer las expectativas de los interesados.

Además, se descubrió que la co-creación puede ser un elemento que aporte a la claridad en el alcance y la estabilidad de las expectativas posibilitando su satisfacción. Analizando las expectativas de los distintos proyectos contra sus resultados se menciona que existieron expectativas no cumplidas, se observa que entre los elementos que influenciaron esto fue la falta de comunicación en las distintas vías.

Imagen 4.2 Efectos provocados al tener claridad en el alcance del proyecto



Otro elemento que observado durante el levantamiento de la información fue si la frecuencia de participación de un interesado podía influir en su satisfacción hacia el proyecto. De acuerdo con los resultados obtenidos se manifiesta que, a mayor participación sí puede llegar a existir mayor satisfacción, aunque se deben considerar distintos factores como: a) la motivación personal, b) el valor de la participación hacia el proyecto y c) el sentimiento de utilidad hacia el proyecto por parte del interesado, además, la satisfacción también puede estar influenciada por el equipo de trabajo.

4.3 Proposición 3: Influencia de la co-creación en el manejo de interesados.

De acuerdo con la información analizada, la co-creación puede ser identificada como un conjunto de elementos y puede ser medida por el nivel de presencia que tienen estos elementos que la conforman.

Los elementos de la co-creación mencionados de acuerdo con la teoría se muestran en la imagen 4.3.

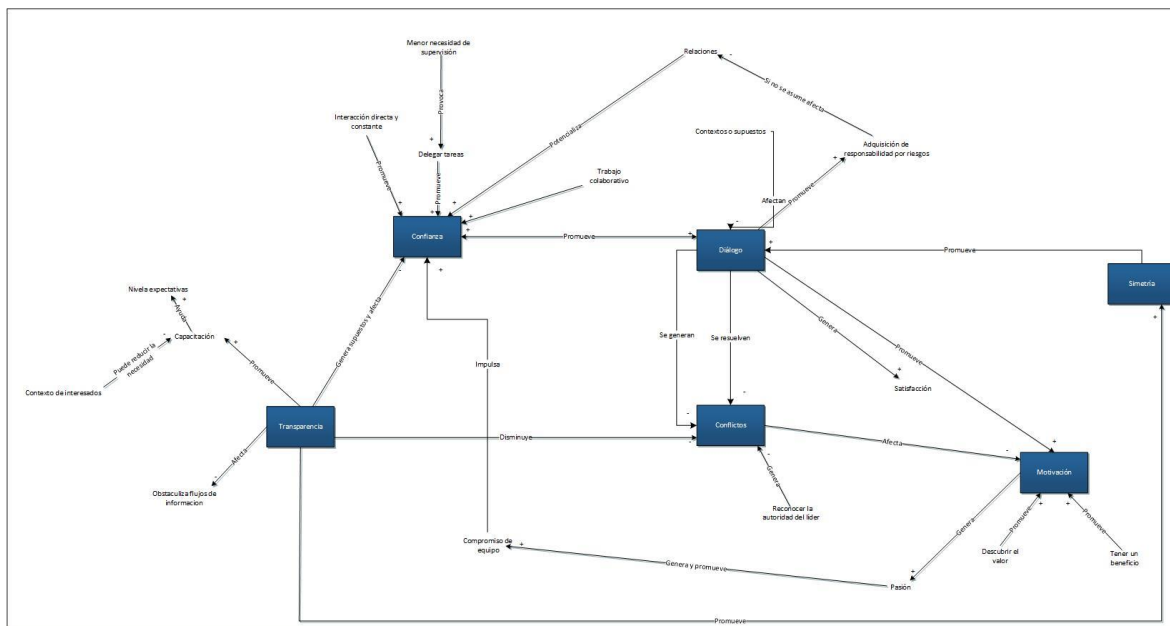
Imagen 4.3 Elementos de la co-creación (Sanders & Stappers, 2008; Spohrer, Vargo, Caswell, & Maglio, 2008; Ballantyne & Varey, 2006; Ramaswamy & Goullart, 2010; Kristensson, 2008 & Gronroos, 2012; Prahalad & Ramaswamy, 2004; Ramaswamy, 2009)



Los resultados muestran que la ausencia de alguno de los elementos incide en el proceso de co-creación y en la satisfacción de los interesados. Lo anterior hace pensar que se encuentran relacionados. La información sugiere que se destacan, entre estos elementos, el diálogo y la confianza

Los ambientes de co-creación deben tener: diálogo, mediación en conflictos, interacción directa y constante, confianza, simetría, transparencia, capacitación en el modelo de co-creación que se llevará durante el proyecto, esto al inicio y durante el proyecto existiendo reforzamientos a la co-creación.

En la imagen 4.4 se puede observar cómo los distintos elementos se encuentran ligados entre ellos y los beneficios o consecuencias que pueden existir por la carencia o por la existencia de alguno de los elementos. Ver anexo 7.2 donde se muestra la imagen 4.4 en un tamaño mayor.



esquemas de co-creación y no son sensibles para trabajar en esquemas simétricos. Ver imagen 4.5.

Imagen 4.5 Consideraciones para participar en ambientes de co-creación



4.4 Proposición 4 rival: ¿La co-creación de valor no influye necesariamente en el manejo de interesados en un proyecto?

Al preguntar a los entrevistados si existe alguna mejora que se pueda realizar al manejo de interesados, las conclusiones a las que llegan están relacionadas con elementos de la co-creación.

Algunas de las mejoras puntuales que se observan son:

- a) Los flujos de información se pueden mejorar siendo oportunos y más rápidos, esto se puede alentar con la transparencia.
- b) La divulgación se tiene que mejorar con el diálogo. Se deben tener claros los conceptos básicos del proyecto, esto se resuelve con la capacitación.

- c) Debe ser importante involucrar a todos los interesados desde el inicio del proyecto, incluyendo al usuario final.
- d) La retroalimentación debe ser constante y abierta, se deben eliminar supuestos, y se deben considerar las expectativas y deseos del usuario final, esto se debe trabajar con el diálogo.
- e) Hace falta incorporar dinámicas de trabajo en equipo como de construcción de equipos (*teambuilding*), buscando mejorar el trabajo en equipo desde el inicio del proyecto.
- f) La simetría es la relación que dos personas deben tener en un proceso de co-creación, debe tener el mismo nivel jerárquico y debe ser potencializada por el facilitador o por el líder. En un proyecto de innovación abierta se espera que exista una simetría siempre, en proyectos regulares debe ser mediada por alguien y ese alguien debe reconocer en que momento la simetría no conviene en el proyecto. Por ejemplo, noticias de algún problema quizá es mejor enterar a los interesados cuándo ya se tiene la información completa del problema detectado. El facilitador o líder del equipo es quién debe promover la simetría.
- g) Los grados de incertidumbre afectan a los proyectos. Se deben disminuir con diálogo.
- h) La confianza en los equipos permite que no se tenga que realizar un micro seguimiento innecesario.
- i) La actitud del equipo en el proyecto es importante.
- j) Se deben identificar las habilidades que requieren las personas en los proyectos para realizar su rol, y si no deben desarrollarse.

k) Tener clientes trabajando dentro de los proyectos ayuda a sensibilizar y hacer que el valor y las problemáticas se descubran de una manera más rápida, además de que ayuda a sensibilizar a todo el equipo.

h) En los proyectos donde se tiene innovación abierta se promueve la creatividad del equipo, los proyectos cerrados no suelen promover creatividad. La co-creación serviría más en aquellos proyectos donde se busca que exista creatividad y la resolución de problemas.

Con lo anterior se puede decir que si bien los elementos de la co-creación pueden llegar a influir en el manejo de interesados de un proyecto, existen otros elementos fuera del alcance de este trabajo que también pueden influir propiciando cumplir o exceder las expectativas de los interesados.

El análisis de la proposición rival invita a pensar que, en efecto, existen factores inherentes a la co-creación que están influyendo en el manejo de los interesados en el proyecto.

4.5 Conclusiones de los resultados

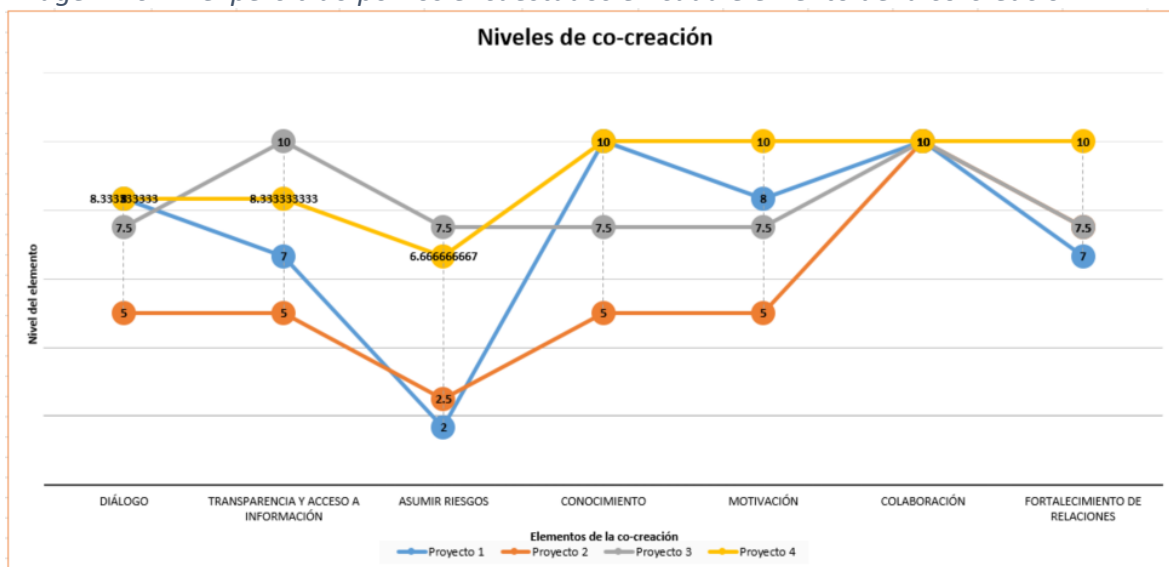
Lo observado en los casos seleccionados para este trabajo, es que no es posible definir si la co-creación, como un elemento general, abona a la gestión de interesados dentro de los proyectos. A continuación se describen las observaciones que llevan a pensar lo anterior.

Como se ha mencionado, la co-creación no es un elemento único o monolítico, sino, un compuesto de varios elementos que, al lograrse, se puede decir que existe co-creación. Sin embargo, al entender que la co-creación es un conjunto de elementos, pueden existir niveles de co-creación, dependiendo del nivel y la intensidad con la que se presentan estos elementos.

Este hallazgo se encontró al analizar las entrevistas realizadas durante el levantamiento de información, donde se evidenció que no se podía responder a la pregunta 1 de la proposición 3 -¿Qué cambios se perciben en el manejo de interesados respecto de los diferentes niveles de co-creación?-, ya que era complicado definir el nivel de co-creación de los proyectos únicamente con las entrevistas. Por lo que se decidió realizar una encuesta en línea, donde se colocaron los distintos elementos de la co-creación, definiendo rubricas con las cuales los encuestados podían definir el nivel en el que percibían cada elemento de la co-creación en cada uno de los proyectos en los que participaron.

El resultado de esta encuesta fue una gráfica que se puede observar en la imagen 4.6, donde se muestra el nivel percibido por los encuestados en cada elemento de la co-creación. Esta gráfica llevó a comprender que, si bien habíamos elegido proyectos donde se pensaba que habían existido actividades que propiciaron la co-creación (proyectos 3 y 4), y se pensaba comparar con proyectos donde se suponía que no había existido actividades que propiciaran la co-creación (proyectos 1 y 2), y se encontró que todos los proyectos presentan cierto grado de co-creación, independientemente de si fue o no propiciada.

Imagen 4.6 Nivel percibido por los encuestados en cada elemento de la co-creación.



Por lo expuesto anteriormente, se piensa que se carece de información que ayude a determinar si la co-creación puede mejorar la gestión de interesados en los proyectos, sin embargo, sí se puede mencionar que al potencializar los distintos elementos de la co-creación se es posible alcanzar una mejor gestión de interesados que pudiera potencializar el cumplimiento de expectativas y aumento en la satisfacción de los distintos interesados.

Dentro de este capítulo se describen los hallazgos encontrados en este trabajo durante la etapa de análisis de la información. En resumen los hallazgos encontrados son:

1. En aquellos proyectos donde se promovió la co-creación existió baja satisfacción hacia el resultado por elementos de la co-creación que carecieron en los proyectos, en aquellos donde no se promovió la co-creación la satisfacción fue mejor hacia el resultado. Sin embargo, el proceso llevado durante un proyecto es valorado sobre todo por el aprendizaje generado; independientemente del resultado obtenido. (Resultado R1)

2. La identificación de interesados puede ser informal o formal, al inicio del proyecto o de manera evolutiva. La identificación de la problemática y el valor durante el proyecto puede unificar los motivos del equipo de estar en el proyecto. (Resultado R2)
3. La co-creación se puede llegar a medir por el nivel que se dé en cada elemento que la componen.(Resultado R3)

CAPÍTULO V
DISCUSIÓN

Entender cómo la co-creación encontrada dentro del marco de la Lógica Dominante de los Servicio, puede influir en la gestión de los interesados dentro del contexto de los proyectos, es el objetivo del presente trabajo. Las líneas de exploración encontradas en la literatura, abordan a la gestión de proyectos como una forma de potencializar la implementación de la estrategia en una organización. Además, se revisó que dentro de la gestión de proyectos existe la gestión de interesados cuyo propósito es satisfacer o exceder las expectativas o necesidades mediante los proyectos (PMI, 2013, p. 391). Por otro lado, se han identificado distintos elementos que caracterizan a la co-creación, elemento fundamental dentro de la Lógica Dominante de Servicios.

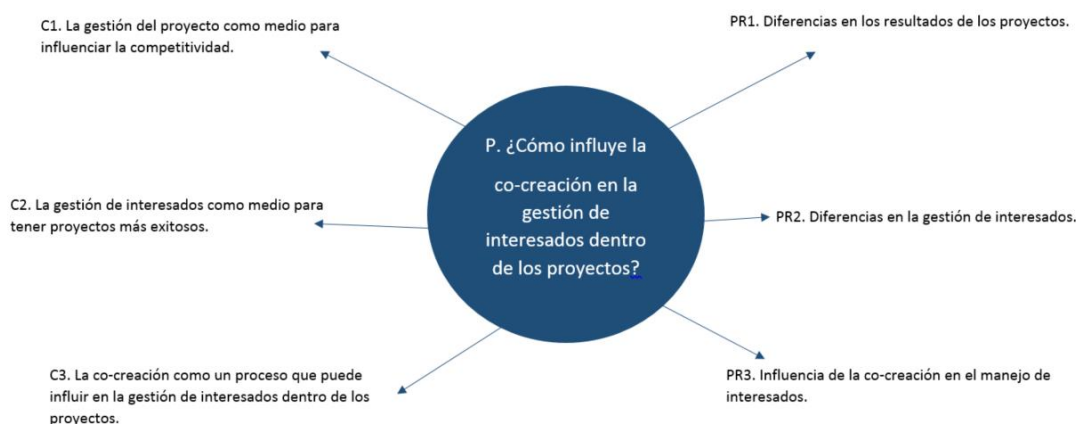
En este capítulo se presenta la discusión respecto del planteamiento teórico, también llamado teoría inicial (Eisenhardt & Graebner, 2007) y los resultados provenientes del análisis de información, también conocido como teoría final (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Una vez concluido el estudio de la literatura, se establecieron los temas pendientes de abordar y que constituyen la pregunta de estudio en los siguientes términos:

¿Cómo influye la co-creación en la gestión de interesados dentro de los proyectos?

Como se puede ver en la imagen 5.1 la pregunta de estudio se constituye a través de tres constructos o líneas teóricas y que formaron, a su vez, la base del diseño de la investigación.

Imagen 5.1 Relación de los constructos teóricos (C), con la pregunta de investigación (P) y las proposiciones de estudio (PR)



Con la identificación del marco teórico y la pregunta de aprendizaje, se constituyeron las proposiciones de estudio que se establecen de la siguiente forma:

- Proposición de estudio 1 (P1). Estudiar las diferencias presentadas en los resultados de los proyectos de acuerdo con las percepciones de los distintos interesados.
- Proposición de estudio 2 (P2). Estudiar las diferencias presentadas durante la gestión de interesados en cada proyecto.
- Proposición de estudio 3 (P3). Identificar la influencia que tiene la co-creación en el manejo de los interesados dentro de los distintos proyectos.

A la luz de las proposiciones de estudio, los resultados obtenidos del análisis de la información son los siguientes:

1. De la proposición de estudio 1 (P1). En aquellos proyectos donde se promovió la co-creación existió baja satisfacción hacia el resultado por elementos de la co-creación que carecieron en los proyectos, en aquellos donde no se promovió la co-creación la satisfacción fue mejor hacia el resultado. Sin embargo, el proceso llevado durante un proyecto es valorado sobre todo por el aprendizaje generado; independientemente del resultado obtenido. (Resultado R1)
2. De la proposición de estudio 2 (P2). La identificación de interesados puede ser informal o formal, al inicio del proyecto o de manera evolutiva. La identificación de la problemática y el valor durante el proyecto puede unificar los motivos del equipo de estar en el proyecto. (Resultado R2)
3. De la proposición de estudio 3 (P3). La co-creación se puede llegar a medir por el nivel que se dé en cada elemento que la componen.(Resultado R3)

A la luz de la literatura podemos decir, respecto de los resultados, lo siguiente.

Relativo a R1, de acuerdo con Cabanis-Brewin, J., & Dinsmore, P. C. (2011, p. 294), la gestión de proyectos se observa como una práctica basada en el conocimiento, enfatizando los activos humanos y organizacionales basados en el conocimiento explícito e implícito, habilidades y capacidades. Dentro de los proyectos analizados en este trabajo, se observa una valorización en el aprendizaje independientemente del resultado. Por lo que se puede decir, en concordancia con expuesto por Cabanis-Brewin, J., & Dinsmore, P. C., que la generación del conocimiento es identificada por los interesados sea cual sea el resultado del proyecto.

Por otro lado, fue notorio que los clientes de los proyectos analizados tuvieron una participaron en la creación de la propuesta de valor. Lo anterior coincide con lo establecido por S. Vargo and Lusch (2004) donde el cliente pasa de ser un recurso operando a un recurso operante, que crea valor y conocimiento. Lo cual lleva a pensar que los proyectos y su gestión pueden responder a las premisas de la LDS y que los interesados pueden verse como actores operantes que co-crean valor.

Por otro lado, dentro de la proposición de estudio 1 se buscaba entender las posibles diferencias en los resultados entre los proyectos con y sin co-creación intencionada. De acuerdo con el análisis realizado se identificó que aquellos proyectos que fueron seleccionados pensando que tenían co-creación intencionada su satisfacción fue más baja que aquellos donde se creyó que no había co-creación. Sin embargo, continuando con el análisis, se identificó que: 1. Todos los proyectos tienen cierto nivel de co-creación, esté o no intencionada y 2. Los proyectos donde se esperaba existiera co-creación intencionada tuvo deficiencias teniendo niveles intermedios de co-creación. Por lo anterior, se estableció que no se contaba con información suficiente para determinar si esto es un resultado concluyente.

Relativo a R2, Christian Grönroos (2009, p. 9) menciona que la base de un negocio es que "el valor sea creado por el cliente e intercambiado por valor creado por el proveedor", además identifica al servicio como un factor que media en este proceso. El valor se crea en reciprocidad y en una relación de beneficio mutuo (Stephen L Vargo et al., 2008, p. 146). En el presente estudio se identificó que en ambos tipos de proyectos analizados (con o sin co-creación intencionada) se menciona la importancia de integrar al cliente dentro de la creación

de valor del proyecto (aunque en un proyecto se menciona la dificultad que esto puede llegar a tener cuando dentro del resultado a generarse está enfocado a un negocio). Por lo tanto, se coincide con los autores en la importancia que tiene involucrar al cliente en la creación de valor buscando un beneficio mutuo, sin embargo, cabe resaltar que debe existir un interés del cliente de ser involucrado en este tipo de procesos.

Por otro lado, Kristensson et al. (2008, p. 481) proponen siete estrategias para la co-creación, una de ellas es: **Derivación de la situación del usuario**, Kristensson et al. (2008, p. 481) mencionan que para que el usuario pueda identificar sus necesidades es indispensable que este se encuentre situado en sus diversas actividades. Cuando el usuario identifica las problemáticas en estas situaciones, ciertas emociones son disparadas. A través de esas experiencias los usuarios se vuelven alertas a sus necesidades, estas necesidades estimulan ideas que fueron obtenidas de experiencias reales. En resumen, los autores señalan: “una clave en el involucramiento del cliente es que el conocimiento generado sea derivado de una situación del usuario”.

Con lo observado en los resultados, se identifica que en el proyecto 3 existió una diferencia plausible en cuanto al involucramiento de posibles clientes, donde fueron involucrados en el equipo de trabajo personas que vivían día a día con la problemática que se buscaba abordar, esto provocó que otros involucrados vivieran también la problemática; lo anterior generó que la identificación de la problemática real se diera de manera más rápida, además, de que motivó al equipo e integró expectativas, todo esto fue provocado por las emociones que fueron disparadas durante la ejecución de los proyectos. Por ende, se coincide

con lo mencionado por Kristensson et al. (2008, p. 481) a lo que el presente estudio añade que al colocar a distintas personas, algunas que no viven la problemática o no tienen la necesidad que se busca solventar y otras que sí, la identificación de estas problemáticas o necesidades puede ser más rápida además de que ayuda a unificar los motivos en los que el equipo se encuentra trabajando en el proyecto, esto, de acuerdo con los resultados obtenidos.

Por último, la identificación de interesados que se dio en los proyectos analizados fue formal e informal, y se dio en algunos casos al inicio de los proyectos y en otros de forma evolutiva durante su ejecución, sobre todo en aquellos donde su alcance debía ser definido durante la ejecución del proyecto. De acuerdo con el PMI (2013) las mejores prácticas proponen tener el proceso de identificación de interesados durante la etapa de planeación del proyecto, sin embargo, se determinó que cuando un alcance debe ser identificado de manera evolutiva la identificación de interesados se puede dar de la misma manera.

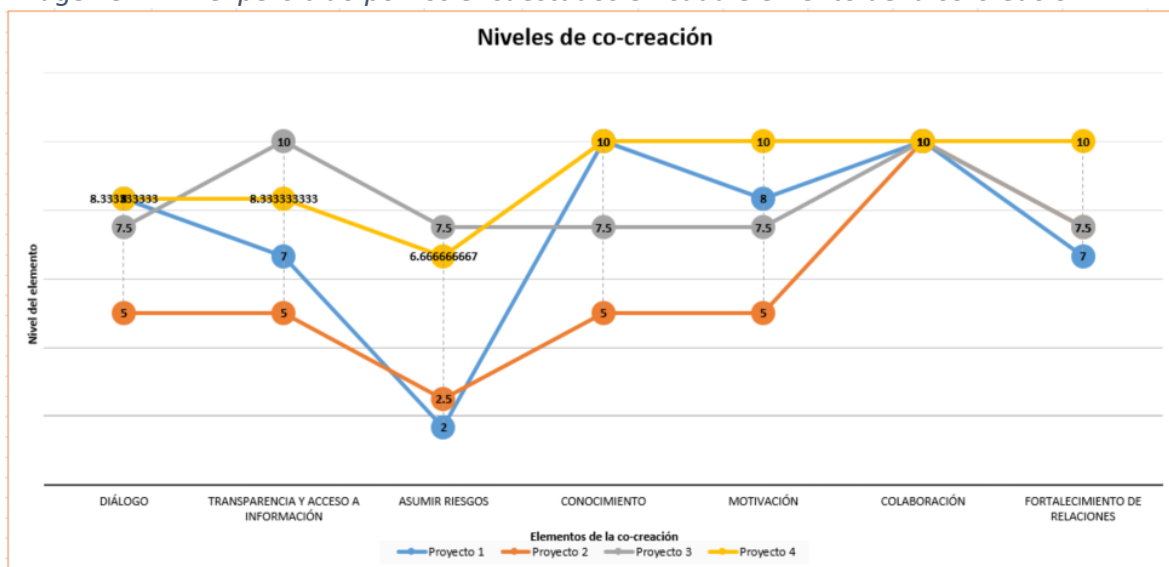
Relativo a R3, Distintos autores identifican diferentes elementos como características, pilares y procesos que pueden llevar a tener co-creación dentro de los servicios, (Ballantyne & Varey, 2006; Frow & Payne, 2011; Christian Grönroos, 2012; Kristensson et al., 2008; Prahalad & Ramaswamy, 2004a, 2004b; Ramaswamy & Gouillart, 2010); dichos elementos actualmente se encuentran poco relacionados entre sí al manejarse entre diferentes autores. Dentro de los resultados que se identificó que todos los elementos dentro de la co-creación se encuentran íntimamente relacionados entre sí, esto se puede advertir en el anexo 7.2, además se observa que los elementos pueden tener diferente nivel de presencia, lo cual puede ayudar a: 1. Medir la co-creación y su intensidad dentro de un

servicio, o 2. Identificar los elementos que tienen niveles bajos de presencia con la intención de potencializarlos para tener una mayor presencia de co-creación en un servicio. Por lo tanto, se coincide con los autores sobre los elementos que mencionan, sin embargo, cabe resaltar que la relación entre estos elementos es más fuerte de la actualmente mencionada en la literatura. Ver imagen 5.2 para identificar los niveles de co-creación en cada proyecto.

Por otro lado, Tosavainen (2013) hace énfasis en la importancia de primero hacer que la organización tenga una cultura de co-creación y después se busque la co-creación con los clientes. Dentro del análisis identificamos que todos los proyectos, con o sin co-creación intencionada, tienen cierto nivel de co-creación el cual lo podemos identificar si se miden los elementos que los autores proponen. Por lo que, este estudio no coincide totalmente con lo que menciona Tosavainen, aunque la co-creación debe ser intencionada, para darse puede o no existir una cultura de co-creación.

En la imagen 5.2 se pueden observar los distintos niveles de co-creación en los casos seleccionados.

Imagen 5.2 Nivel percibido por los encuestados en cada elemento de la co-creación.



En síntesis se puede decir que a la luz de la literatura, los resultados obtenidos llevan a proponer que:

1. En coincidencia con Cabanis-Brewin, J., & Dinsmore, P. C. (2011, p. 294), la gestión de proyectos se observa como una práctica fundamentada en el conocimiento, donde se enfatizan los activos humanos y organizacionales basados en el conocimiento explícito e implícito, habilidades y capacidades. Esta tesis añade que los interesados se pueden observar como recursos operantes, donde todos los interesados comparten sus conocimientos y habilidades en búsqueda de un proyecto que cumpla con sus objetivos.
2. Coincidiendo con Kristensson et al. (2008, p. 481) se menciona que al propiciar emociones mediante la vivencia de la problemática sobre la cual se basa el proyecto, además de involucrar personas que vivan la problemática puede propiciar mayor impulso en el trabajo en equipo y unificación de los motivantes y las expectativas de cada involucrado.

3. La co-creación puede ser medida por el nivel percibido, de los elementos que la componen, por los distintos interesados que interactúan dentro del mismo ambiente de co-creación. Estos elementos podrían ser medidos conforme se va dando el proyecto buscando potencializar los elementos y obtener mejores resultados en los mismos. Por otro lado, se debe estar atentos a las consecuencias o a los beneficios que nos puede acarrear potencializar o no cada uno de los elementos sobre estos mismos.

5.1 Comparación de información con la proposición rival

Tal y como se estableció en la metodología, se seleccionó a la proposición de estudio número 3 como aquella a ser rivalizada en el trabajo:

Proposición de estudio 3 Identificar la influencia que pudo tener la co-creación en el manejo de los interesados dentro de los distintos proyectos.

Proposición de estudio rival: La co-creación de valor no influye necesariamente en el manejo de interesados en un proyecto.

De la revisión y análisis que llevamos a cabo durante la exploración del presente tema de estudio, se pueden identificar algunos factores que pueden influir en la gestión de interesados. Dichos factores son:

- l) Los flujos de información se pueden mejorar siendo oportunos y más rápidos, esto se puede alentar con la transparencia.
- m) Divulgación se tiene que mejorar con el diálogo. Se debe tener claros los conceptos básicos del proyecto, esto se resuelve con la capacitación.
- n) Debe ser importante involucrar a todos los interesados desde el inicio del proyecto, incluyendo al usuario final.
- o) La retroalimentación debe ser constante y abierta, se deben eliminar supuestos, y se deben considerar las expectativas y deseos del usuario final, esto se debe trabajar con el diálogo.
- p) Hace falta incorporar dinámicas de trabajo en equipo como de construcción de equipos (*teambuilding*), buscando mejorar el trabajo en equipo desde el inicio del proyecto.
- q) La simetría es la relación que dos personas deben tener en un proceso de co-creación, debe tener el mismo nivel jerárquico y debe ser potencializada por el facilitador o por el líder. En un proyecto de innovación abierta se espera que exista una simetría siempre, en proyectos regulares debe ser mediada por alguien y ese alguien debe reconocer en que momento la simetría no conviene en el proyecto. Por ejemplo, noticias de algún problema quizá es mejor enterar a los interesados cuando ya se tiene la información completa del problema detectado. El facilitador o líder del equipo es quien debe promover la simetría.
- r) Los grados de incertidumbre afectan a los proyectos. Se deben disminuir con diálogo.
- s) La confianza en los equipos permite que no se tenga que realizar un micro seguimiento innecesario.

- t) La actitud del equipo en el proyecto es importante.
- u) Se debe identificar las habilidades que requieren las personas en los proyectos para realizar su rol, y si no deben desarrollarse.
- v) Tener clientes trabajando dentro de los proyectos ayuda a sensibilizar y hacer que el valor y las problemáticas se descubra de una manera más rápida, además de que ayuda a sensibilizar a todo el equipo.

Si bien algunos de los factores mencionados con anterioridad se pueden solventar con factores que se encontraron en la co-creación, no se puede descartar la proposición rival, ya que, falta información para poder saber si la co-creación influye en la gestión de interesados.

5.2 Contribución

Retomando la pregunta de estudio: ¿Cómo influye la co-creación en la gestión de interesados dentro de los proyectos?, se puede decir que la información recabada no da elementos para poder responder la pregunta de estudio, sin embargo, en su desarrollo se encontraron otros aprendizajes, previamente expuestos en este documento, que llevan a las siguientes contribuciones:

1. La co-creación no es un elemento unitario o monolítico, sino un compuesto de varios factores. La co-creación se debe observar por medio de diversos factores, los cuales se exponen en la tabla 5.1, al conjunto de estos factores se le denominó “ambiente de co-creación”; dentro de la misma tabla se puede observar que además de proponer los

factores que pueden ayudar a observar la co-creación, también se propone su nivel de prioridad o relevancia.

Estos factores fueron obtenidos por medio de las entrevistas realizadas, con base en lo anterior obtuvimos el mapa de elementos que se puede observar en el anexo 7.2. Definimos que los elementos con mayor prioridad son aquellos que tienen más relaciones con otros elementos, ya que, al afectarse o al potencializarse podrían impactar más elementos dentro del ambiente de co-creación.

Tabla 5.1 Factores que ayudan a tener un ambiente de co-creación

Factor	Nº de prioridad
Confianza	1
Diálogo	2
Transparencia	3
Motivación	4
Resolución de conflictos	5
Simetría	6

2. Los proyectos pueden ser vistos como servicios por lo que las premisas y supuestos de la LDS pueden ser aplicados en su gestión.
3. Siendo los proyectos vistos como servicios están sujetos inherentemente a la co-creación.

5.3 Líneas pendientes de investigación

La presente propuesta se centra en entender a la co-creación como un compuesto de factores los cuales ayudarán a tener ambientes de co-creación, la observación desde esta perspectiva

nos refiere a las siguientes líneas de investigación las cuales son interesantes para continuar el estudio de este trabajo:

1. Relacionado con la contribución 1, queda pendiente explorar instrumentos de medición para los factores de co-creación.
2. Relacionado con la contribución 1, queda pendiente diseñar métodos o encontrar prácticas y técnicas para potenciar los factores de la co-creación y con ello crear ambientes de co-creación.
3. Relacionado con la contribución 2 y 3 queda pendiente contrastar teóricamente las premisas de la LDS con las prácticas de administración de proyectos.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES

Se ha revisado en la literatura que la gestión de proyectos puede apoyar a una organización en la ejecución de su estrategia aumentando las posibilidades de éxito de la misma.

También se examinó que dentro de la gestión de proyectos existen distintas áreas de conocimiento, entre las cuales se encuentra la gestión de interesados, la cual es una de las áreas con mayor problemáticas que pueden provocar la cancelación o fracaso de los proyectos.

Se exploró, además, la propuesta de la Lógica Dominante de los Servicios (LDS) el cual propone observar al mundo como un servicio, esta proposición hace pensar que se puede ver a los proyectos como un servicio. Uno de los componentes de la LDS es la co-creación, revisando la literatura encontramos que, si bien distintos autores hablan sobre el tema y hacen referencia a elementos que componen la co-creación del valor, existen pocos textos que hablen de casos prácticos relacionados con este último tema.

Una vez revisado lo anterior se plantearon preguntas sobre cómo es que la co-creación de valor como elemento de la Lógica Dominante de los Servicios podría llegar a influir en los interesados dentro del contexto de los proyectos buscando que estos últimos tuvieran mayores probabilidades de éxito y, por ende, las estrategias de las organizaciones tuvieran mayores oportunidades de ser exitosas.

Por lo tanto, a partir de lo anterior y de los pendientes encontrados en la literatura, se propuso, como objetivo de investigación:

Entender cómo la co-creación encontrada dentro del marco de la Lógica Dominante de los Servicio, puede influir en la gestión de los interesados dentro del contexto de los proyectos.

Una vez definido el objetivo de investigación se definió la pregunta de estudio en los siguientes términos:

¿Cómo influye la co-creación en la gestión de interesados dentro de los proyectos?

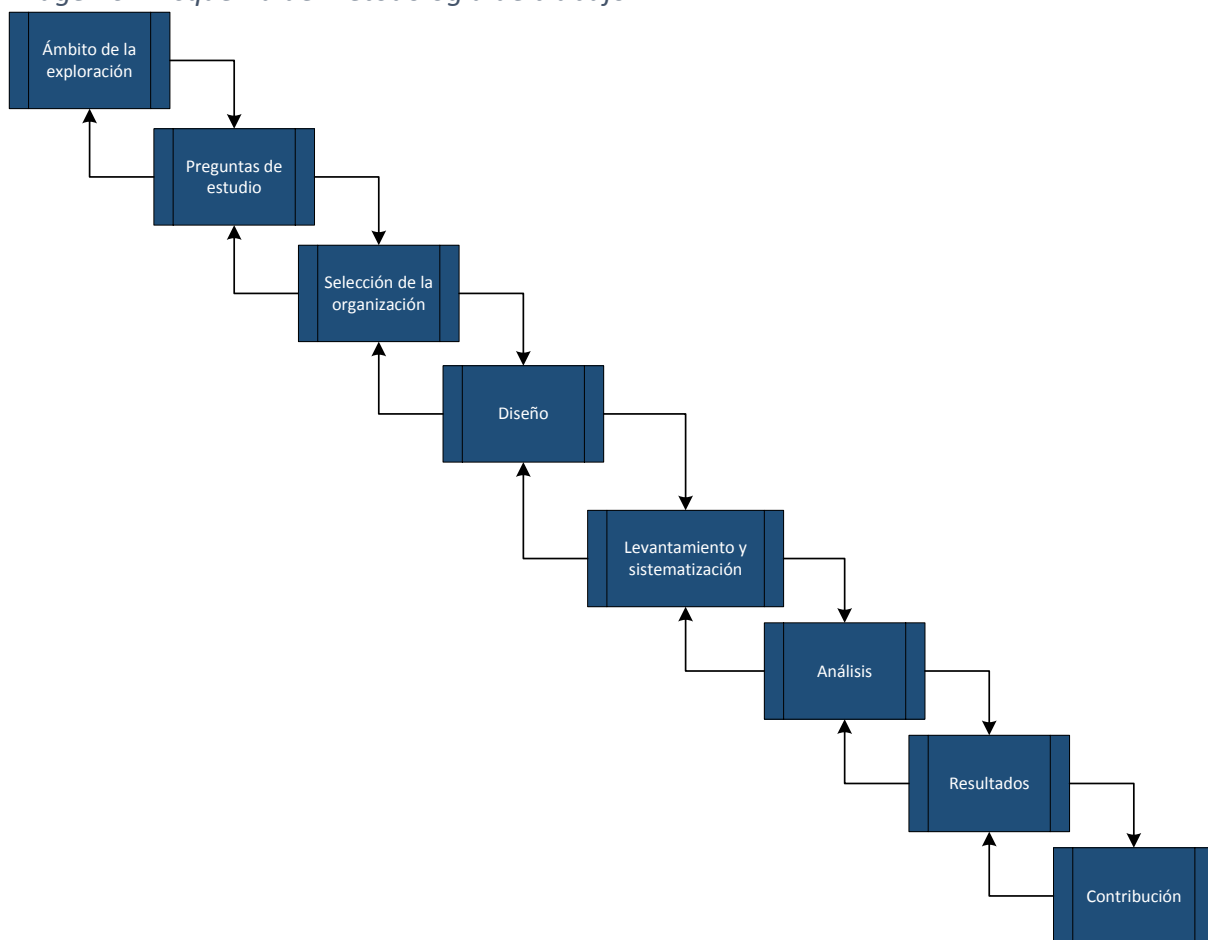
Teniendo como base lo anterior, un siguiente paso fue definir las proposiciones de estudio que se establecieron de la siguiente forma:

- Proposición de estudio 1 (P1). Estudiar las diferencias presentadas en los resultados de los proyectos de acuerdo con las percepciones de los distintos interesados.
- Proposición de estudio 2 (P2). Estudiar las diferencias presentadas durante la gestión de interesados en cada proyecto.
- Proposición de estudio 3 (P3). Identificar la influencia que tiene la co-creación en el manejo de los interesados dentro de los distintos proyectos.

Para llevar a cabo este trabajo se aplicó el paradigma cualitativo bajo la tradición del caso de estudio como metodología de investigación propuesto por diversos autores; se seleccionaron 4 casos de estudio los cuales tenían la característica de ser 2 proyectos que fueron llevados con metodologías tradicionales de gestión de proyectos y 2 proyectos que fueron llevados con prácticas de innovación abierta con co-creación.

Para poder lograr este trabajo de investigación se inició con una exploración de la literatura existente relacionada con los temas de interés, después se plantearon las preguntas de estudio, posteriormente se definió la organización y los casos con los que se trabajaría, después la forma en la que se organizaría la información y se estableció qué información sería la que habría que recabar, el siguiente paso fue realizar el levantamiento de la información y sistematizarla de acuerdo con el diseño previsto, se continuó con el análisis de la información la cual primero fue reducida utilizando matrices y posteriormente se analizó de manera descriptiva y explicativa terminando con una comparación contra la proposición rival, por último se documentaron los resultados y se definió la contribución que el trabajo de esta investigación había generado. Ver imagen 6.1 para visualizar la metodología propuesta.

Imagen 6.1 Esquema de metodología de trabajo.



El trabajo realizado llevó a proponer:

1. En coincidencia con Cabanis-Brewin, J., & Dinsmore, P. C. (2011, p. 294), la gestión de proyectos se observa como una práctica fundamentada en el conocimiento, donde se enfatizan los activos humanos y organizacionales basados en el conocimiento explícito e implícito, habilidades y capacidades. Se añade que, los interesados se pueden observar como recursos operantes, donde todos los involucrados comparten sus conocimientos y habilidades en búsqueda de un proyecto que cumpla con sus objetivos.

2. Coincidiendo con Kristensson et al. (2008, p. 481) se mencionó que al evocar emociones mediante la vivencia de la problemática sobre la cual se basa el proyecto, además de involucrar personas que vivan la problemática, puede propiciar mayor impulso en el trabajo en equipo, así como la unificación de los motivantes y las expectativas de cada involucrado.
3. La co-creación puede ser medida por el nivel percibido, de los elementos que la componen, por los distintos interesados que interactúan dentro del mismo ambiente de co-creación. Estos elementos podrían ser valorados conforme se va dando el proyecto buscando potencializar los elementos y obtener mejores resultados en los mismos. Por otro lado, se debe estar atento a las consecuencias o a los beneficios que puede acarrear potencializar o no cada uno de los elementos sobre estos mismos.

Lo anterior llevó a proponer como contribución del trabajo:

1. La co-creación no es un elemento unitario o monolítico, sino un compuesto de varios factores. La co-creación se debe observar por medio de diversos factores, los cuales se exponen en la tabla 5.1, al conjunto de estos elementos se le denominó “ambiente de co-creación”; dentro de la misma tabla podemos observar que, además de proponer los factores que nos pueden ayudar a observar la co-creación, se propone su nivel de criticidad o relevancia.

Estos factores fueron obtenidos por medio de las entrevistas realizadas, con base en lo anterior se obtuvo un mapa de elementos que se puede observar en el anexo 7.2. Se definió que los elementos con mayor prioridad son aquellos que tienen más

relaciones con otros elementos, ya que, al afectarse o al potencializarse, podrían impactar más elementos dentro del ambiente de co-creación.

Tabla 6.1 Factores que ayudan a tener un ambiente de co-creación

Factor	N° de prioridad
Confianza	1
Diálogo	2
Transparencia	3
Motivación	4
Resolución de conflictos	5
Simetría	6

2. Se identificó que los proyectos pueden ser vistos como servicios por lo que las premisas y supuestos de la LDS pueden ser aplicados en su gestión.
3. Siendo los proyectos vistos como servicios están sujetos inherentemente a la co-creación.

Sabiendo que el caso de estudio es difícilmente generalizable, se consideró que en esta etapa de búsqueda, la aplicación de la propuesta del presente estudio se limita a organizaciones similares al ITESO que desarrollan proyectos basados en las mejores prácticas del PMI y que están interesados en integrar elementos que la co-creación propone.

Por último, quedan como pendiente explorar instrumentos de medición en los factores que promueven la co-creación, diseñar métodos o encontrar prácticas y técnicas que ayuden a potencializar los factores de la co-creación en búsqueda de generar ambientes de co-creación y contrastar teóricamente las premisas de la LDS con las prácticas de la gestión de proyectos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Ballantyne, D., & Varey, R. J. (2006). Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating, communicating and knowing. *Marketing theory*, 6(3), 335-348.
2. Barnett, W. P. (1990). The organizational ecology of a technological system. *Administrative Science Quarterly*, 31-60.
3. Bourne, L., & Walker, D. H. (2004). Advancing project management in learning organizations. *Learning Organization, The*, 11(3), 226-243.
4. Bourne, L., & Walker, D. H. (2008). Project relationship management and the Stakeholder Circle™. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1(1), 125-130.
5. Cabanis-Brewin, J., & Dinsmore, P. C. (2011). The AMA handbook of project management. New York:: American Management Association.
6. Cicmil, S. (2000). Quality in project environments: a non-conventional agenda. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(4/5), 554-570.
7. Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. California, E.U.: Sage Publications, Inc.
8. David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*: Pearson Educación.
9. EBSCO. (2015). EBSCOhost Research Databases. Retrieved 30/08/2010, 2015
10. Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
11. Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2011). *Service management: Operations, Strategy, and Information Technology* (M. G. Hill Ed. 7th ed.): McGraw-Hill New York.
12. Frow, P., & Payne, A. (2011). A stakeholder perspective of the value proposition concept. *European Journal of Marketing*, 45(1/2), 223-240.
13. Gale, S. F. (2009). Closing the gap: The Link between project management excellence and long-term success. *Economist Intelligence Unit*.
14. Google. (2015, 20/08/10). Google Académico. 2010, from <http://scholar.google.com.mx/>
15. Grönroos, C. (2009). Towards service logic: The unique contribution of value co-creation.
16. Grönroos, C. (2012). Conceptualising value co-creation: A journey to the 1970s and back to the future. *Journal of Marketing Management*, 28(13-14), 1520-1534.
17. Grönroos, C. (2011). A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*, 40, 240-247. doi: 10-1016/j.indmarman.201.06.036
18. Grönroos, C., & Ravald, A. (2011). Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management*, 22(1), 5-22.
19. Gummesson, E. (1995). Relationship marketing: its role in the service economy. *Understanding services management*, 244, 68.
20. Hendry, J. (2001). Missing the target: Normative stakeholder theory and the corporate governance debate. *Business Ethics Quarterly*, 159-176.
21. Hillman, A. J., & Keim, G. D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line? *Strategic Management Journal*, 22(2), 125-139.
22. Hjalager, A.-M. (2000). Organisational ecology in the Danish restaurant sector. *Tourism Management*, 21(3), 271-280.

23. Hsu, J. S., Hung, Y. W., Chen, Y. H., & Huang, H. H. (2013). Antecedents and Consequences of User Coproduction in Information System Development Projects. *Project Management Journal*, 44(2), 67-87.
24. Institute, P. M. (2014). The high cost of low performance. *The pulse of the profession*.
25. Ives, M. (2005). *Identifying the contextual elements of project management within organizations and their impact on project success*.
26. Kristensson, P., Matthing, J., & Johansson, N. (2008). Key strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new technology-based services. *International Journal of Service Industry Management*, 19(4), 474-491.
27. Lusch, R. F., Vargo, S. L., & O'Brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83(1), 5-18.
28. Lynch, J. (2013). *Chaos manifesto*. The Standish Group. Boston.
29. Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative research design: An interactive approach* (2ns ed. Vol. 42). Thousand Oaks: Sage Publications.
30. Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks: Sage.
31. Nelson, R. R. (2007). IT Project Management: Infamous Failures, Classic Mistakes, and Best Practices. *MIS Quarterly Executive*, 6(2).
32. Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 403-445.
33. Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of marketing science*, 36(1), 83-96.
34. Phillips, R., Freeman, R. E., & Wicks, A. C. (2003). What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 479-502.
35. Pinto, J. K., & Rouhiainen, P. (2002). *Building customer-based project organizations*: John Wiley & Sons.
36. PMI. (2013). *A guide to the Project Management Body of Knowledge* (P. M. Institute Ed. 5th ed.). USA: Project Management Institute.
37. Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*, 78(1), 79-90.
38. Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004a). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 32(3), 4-9.
39. Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004b). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14.
40. Ramaswamy, V. (2009). Are you ready for the co-creation movement. *Ieseinsighth-Relevant Business Knowledge*, 2, 29-35.
41. Ramaswamy, V., & Gouillart, F. (2010). Building the co-creative enterprise. *Harvard Business Review*, 88(10), 100-109.
42. Reuters, T. (2011). EndNote (Version X5): Thompson Reuters.
43. Sanders, E. B.-N., & Stappers, P. J. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. *Co-design*, 4(1), 5-18.
44. Spohrer, J., Vargo, S. L., Caswell, N., & Maglio, P. P. (2008). *The service system is the basic abstraction of service science*. Paper presented at the Hawaii International Conference on System Sciences, Proceedings of the 41st Annual.

45. Thomas, J., Delisle, C., & Jugdev, K. (2002). *Selling project management to senior executives: Framing the moves that matter.*
46. Tossavainen, P. J. (2013). Beyond sporadic actions: How to approach multi-party stakeholder collaboration in service development. *jbm-Journal of Business Market Management*, 6(4), 171-191.
47. Vargo, S., & Lusch, R. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
48. Vargo, S., & Lusch, R. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of marketing science*, 36(1), 1-10.
49. Vargo, S. L. (2011a). Market systems, stakeholders and value propositions: Toward a service-dominant logic-based theory of the market. *European Journal of Marketing*, 45(1/2), 217-222.
50. Vargo, S. L. (2011b). Market systems, stakeholders and value propositions: toward a service-dominant logic-based theory of the market. *European Journal of Marketing*, 45(1-2), 1-2.
51. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2007). Why "service"? *Journal of the Academy of marketing science*, 36(1), 25-38. doi: 10.1007/s11747-007-0068-7
52. Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European management journal*, 26(3), 145-152.
53. Yin, R. (2009). *Case Study Research: design and methods* (4a ed ed.). Londres: Sage.

ANEXOS

8.1 Descripción de los casos seleccionados.

Proyecto 1(caso 1)

Implementar el método de innovación abierta propuesto por la organización finlandesa DEMOLA dentro de ITESO buscando iniciar la primera temporada en primavera 2015, iniciando el proyecto en agosto 2014. Considerando al menos 10 casos y 40 alumnos.

Proyecto 2(caso 2)

Ampliar la capacidad y los espacios donde se brinda el servicio de la red inalámbrica, actualizando y adquiriendo más equipos para poder lograr lo anterior en verano de 2013 dentro del ITESO.

Proyecto 3(caso 3)

Proyecto desarrollado en DEMOLA el cual pretende, en su primera etapa, establecer un sistema de alertas al discapacitado auditivo que le propicie avisos mediante impulsos electrónicos o de cualquier otra tecnología, para avisarle de algún tipo de riesgo en su interacción con el mundo cotidiano.

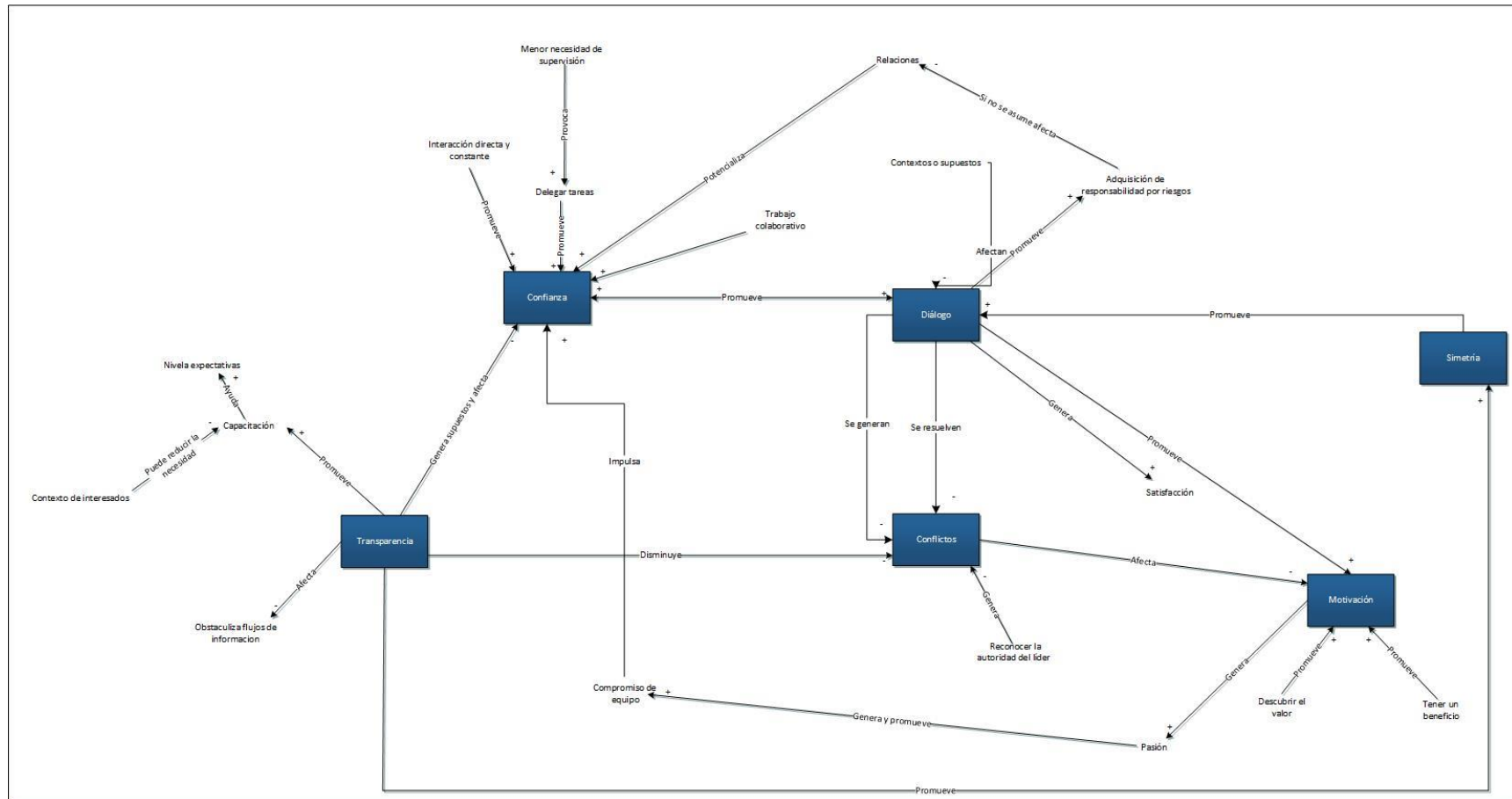
Se esperaría innovar en herramientas tecnológicas que mejor se adapten al propósito buscado.

Proyecto 4(caso 4)

Realizar el plan comercial efectivo que ayude a vender las implementaciones de un software en la mediana y gran empresa en México.

Se busca encontrar y definir las vías y conductos ideales para llegar ante los posibles clientes, con una oferta y un script adecuados ante cualquier necesidad de los clientes y demostrar la utilidad superior del sistema en comparación con los que ya se utilizan en el mercado, utilizando el canal más idóneo y al mismo tiempo económico; que rebata objeciones y demuestre la calidad y efectividad del software de manera práctica de modo tal que vuelva rentable, posible y sustentable la comercialización del mismo.

8.2 Imagen con los elementos de la co-creación y su interrelación.



8.3 Guion de la entrevista.

Título:	Categoría:	Fmodificación:
		Fcrea: Cód: TR000
		Autor:

Tipo de contacto:

Visita:	Lugar: ITESO/DESI
Llamada:	Fecha de contacto:
Persona:	Fecha de la transcripción:
Fuente (Audio, Video, Otro):	Escrito por:
Archivo fuente:	Documentos anexos:

1. Transcriba lo escuchado en el material especificando los personajes que son autores de lo escrito. Si hay comentarios o reflexiones del transcriptos, es necesario marcarlas en otro color.

Preguntas de entrevista	Comentarios
<ul style="list-style-type: none"> • Gracias por el espacio para llevar a cabo esta entrevista..... • ¿Puedo grabar la entrevista? • Entrevista para fines académicos que tiene que ver con mi proceso de titulación..... • Te comento que todo será utilizado de forma confidencial, lo que será publicado será el resultado de analizar los diferentes casos, además, si existe alguna frase que me parezca importante señalarla con tus palabras textuales te solicitaré autorización para poder hacerlo... • Está programada para durar 1.15-1.30 	

Su participación en el proyecto:

1. ¿Cuál fue tu **participación/rol** dentro del proyecto?
2. ¿Cuánto **tiempo dedicaste** al proyecto por semana aproximadamente?
3. ¿Se **llevó una metodología** para poder gestionar el proyecto?
4. ¿Cómo inicio? ¿cómo se planeó? ¿se dio un seguimiento? ¿existió un cierre?
5. ¿Se llevó algún proceso para **identificar a los interesados**?
6. ¿Cómo se **gestionó la participación y las expectativas** de los interesados?
7. ¿Se **gestionaron** de alguna forma los **conflictos**?
8. ¿**Existieron formatos o documentación** del proyecto?
9. ¿Cuál era el **rol del líder** del proyecto?
10. ¿Cómo se daba seguimiento?
11. ¿Qué **expectativas** tenías **tú al inicio** del proyecto?
12. ¿**Cambió tu expectativa** conforme avanzó el proyecto?
13. ¿Cuál era la **expectativa** de los **demás**?
14. ¿Cómo **cambió** la **expectativa** a lo largo del proyecto?
15. ¿Recuerdas si se **documentaron** estas **expectativas** al inicio del proyecto?
16. ¿qué otras cosas influyen para que haya éxito en la gestión de interesados en un proyecto que se considera exitosa?

Título:	Categoría:	Fmodificación:	
		Fcrea:	Cód: TR000
		Autor:	

17. ¿Todos los interesados se beneficiaron de alguna forma del proyecto, o existió quién no se benefició?
18. ¿Las intervenciones u opiniones fueron dialogadas? ¿Qué caracterizo al diálogo? ¿Cómo fue el diálogo?
19. ¿Quién o quienes asumen los **riesgos y los beneficios** en los diferentes proyectos?
20. ¿Existía **confianza** entre los interesados? ¿Existía **igualdad en las relaciones** (simetría)?
21. ¿Cuál fue la forma en la que se **motivó** a los distintos interesados?
22. ¿La información que se dio a los distintos interesados fue de forma **transparente** y **accesible**?
23. ¿Cuál es el nivel de participación esperado de cada interesado?
24. ¿Cuál fue el nivel real de participación del interesado?
25. ¿Consideras **que entre mayor fue la participación de los involucrados mayor fue su satisfacción**?
26. ¿Se identificaron **comportamientos no esperados** en las personas que **beneficiaron/afectaron** el resultado del proyecto?
27. ¿Cómo interactuaban los distintos interesados?
28. ¿Todos interactuaban con todos?
29. ¿Cuál fue **tu percepción** sobre el resultado del proyecto?
30. ¿**Consideras exitoso el proyecto** los interesados (porque si o porque no)?
31. Cuéntame **cómo fue tu experiencia** en todo el proyecto, ¿Qué paso?
32. ¿En algún momento fue mejor la experiencia? ¿cuándo?
33. ¿En algún momento fue peor la experiencia? ¿cuándo y con qué circunstancias?
34. ¿Qué **necesidades se cubrieron de la organización** con este proyecto?
35. ¿En que **benefició a la organización** el resultado del proyecto?
36. ¿Qué de la experiencia en los proyectos de DEMOLA pudieras agregarle al proyecto de implementación?

Este anexo muestra el guion de entrevista utilizado en la etapa de Levantamiento de Información, estas fueron las preguntas base, aunque dependiendo del interesado en algunos casos disminuyeron las preguntas realizadas.

8.4 Códigos en los documentos.

Id.	Nombre archivo
Proyecto 1	
c1.	Transcripción P9
c2.	Transcripción P10
c3.	Transcripción P11
c4.	Transcripción P12
c5.	2da Etapa-Actividad - Implementación del modelo
c6.	3era Etapa-Actividad - Resultados de la implementación del modelo
c7.	Plan inicial del proyecto
c8.	Cronograma inicial del proyecto
c9.	Presentación DEMOLA_EMPRESAS OCT2014
c10.	ITESO_DEMOLA_INNOVACION_EMPRESA
c11.	Correo sesión con socios DEMOLA
c12.	DEMOLAUNCH_RYR
c13.	Plan de trabajo sep dic
Proyecto 2	
d1.	Transcripción P13
d2.	Transcripción P14
Proyecto 3	
a1	Transcripción P1
a2	Transcripción P2
a3	Transcripción P3
a4	RÚBRICA DE COLABORACIÓN EQUIPOS P2
a5	RÚBRICA DE COLABORACIÓN EQUIPOS_P1
a6	Carta de permiso PREPA 7
a7	Foto taller sensibilización
a8	DemolaPostits-complemento Playbook expectativas
a9	Foto trabajo colaborativo
a10	Reporte final P2
a11	DemolaPlaybook
Proyecto 4	
b1.	Transcripción P4
b2.	Transcripción P5
b3.	Transcripción P6
b4.	Transcripción P7 Y P8

La codificación anterior fue creada para poder rastrear en la matriz de reducción las evidencias contra el resultado del análisis de información que se generó en dicha matriz.

8.6 Planeación de evidencias para la co-creación.

Características co-creación de acuerdo con la teoría	¿Cómo se caracteriza? (para el autor que significa la característica de la co-creación)	¿Cómo voy a evidenciarlo?
Dialogo	<ul style="list-style-type: none"> *El cliente sea tratado como un igual en la organización. (Prahalad & Ramaswamy, 2000) *Interacción y un enganchamiento profundo. (Prahalad & Ramaswamy, 2000) *Las compañías encuentren formas de procesar lo que aprenden de los clientes para poder llevar el dialogo hacia adelante. (Prahalad & Ramaswamy, 2000) *Confianza durante el dialogo (Ballantyne & Varey, 2006) 	<ul style="list-style-type: none"> *Declaraciones de entrevistados que mencionen que fueron tratados como iguales. *Para la interacción: cada cuánto se veían. (Realizar una tabla para ponderar la interacción: Siempre se veían todos, rara vez se veían, nunca se veían y con esto evaluar la interacción en el proyecto.
Transparencia y acceso	<ul style="list-style-type: none"> *Apertura a compartir la información (Ramaswamy, 2009) 	<ul style="list-style-type: none"> *Declaraciones de entrevistados que mencionen que en el proyecto si existió transparencia y tenían acceso a la información que necesitaban.
Riesgos y beneficios	<ul style="list-style-type: none"> *Valoración por parte del cliente en cuanto a los riesgos y los beneficios. *Compartir riesgos y beneficios que deben considerar y conocer (Prahalad & Ramaswamy, 2004) 	<ul style="list-style-type: none"> *Declaraciones de entrevistados que mencionen que compartieron riesgos. *En las presentaciones se mencionan los riesgos y los beneficios; en los contratos se establece los riesgos y los beneficios. En los proyectos tradicionales se hizo una identificación de riesgos en conjunto con los stakeholders (esto para identificar si se comparten los riesgos).
Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> *Contar con conocimientos y habilidades donde se espera co-cree. Si no tiene conocimientos vale la pena capacitar a clientes/usuarios antes de iniciar un espacio de co-creación. (Kristensson, 2008 & Gronroos, 2012) *La mejor forma de co-crear valor es enfocarse en el cumulo de experiencias de todos los interesados. (Ramaswamy & Goullart, 2010) 	<ul style="list-style-type: none"> *Evidencias de capacitación en reportes de DEMOLA a PROSOFT donde se capacitó a los facilitadores, alumnos y socios. *Fotos del taller de sensibilización donde se trae la experiencia de otros.
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> *Los clientes deben estar motivador para poder ser parte de un proceso de co-creación. (Kristensson, 2008 y Gronroos, 2012) * Los interesados participarán completamente en la co-creación con el cliente a menos que tenga no identifiquen un valor para ellos también. Es importante identificar el valor que tendrá para cada interesado con la intención de que realmente exista una participación activa. (Ramaswamy & Goullart, 2010) 	<ul style="list-style-type: none"> *Los contratos, las presentaciones donde se indica que van a recibir, video de DEMOLA. Sesiones informativas con empresarios donde se les informa que van a obtener. *Declaración del valor que los interesados identifican. Enunciado de alcance (el valor solo se observa para el cliente NO para el equipo) ---en este caso se identifica valor pero de manera incompleta--
Colaboración	<ul style="list-style-type: none"> *Trabajo colaborativo entre los distintos beneficiarios con la intención de generar valor. (Sanders & Stappers, 2008; Spohrer, Vargo, Caswell, & Maglio, 2008) *Las empresas deberán proveer de plataformas que permitan a los interesados interactuar y compartir sus experiencias. (Ramaswamy & Goullart, 2010) 	<ul style="list-style-type: none"> *Fotos de trabajo. *DROPBOX, Wasap, Facebook, shrepoint.
Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> *Emergentes, derivadas estas por las experiencias de interacción en conjunto a través del tiempo. (Ballantyne & Varey, 2006) *Los interesados deben poder interactuar directamente entre ellos (Ramaswamy & Goullart, 2010) 	<ul style="list-style-type: none"> *Contratación de Mario. *Declaración de como la relación crecía o decrecía. *Fotos y declaraciones.

8.7 Encuesta para conocer los gradientes de la co-creación.

1. ¿Cuál era el nivel de diálogo en el proyecto?	Respuesta	2. ¿Cuál era el nivel de transparencia en el proyecto?	Respuesta	3. ¿En qué nivel se asumían los riesgos del proyecto?	Respuesta	4. ¿Con qué nivel de conocimiento se tenía en el proyecto?	Respuesta	5. ¿Cuál era el nivel de motivación en el proyecto?	Respuesta	6. ¿Cuál era el nivel de colaboración en el proyecto?	Respuesta	7. ¿Cómo se fortalecieron las relaciones en el proyecto?	Respuesta	8. ¿Quieres añadir algún comentario?
Existía confianza, diálogo abierto e interacción entre todos los interesados.	10	Todos los interesados tenían acceso al mismo nivel de información.	10	Se desconoce si asumían los riesgos por igual.	0	Si fue necesario, se capacitó para que todos tuvieran los conocimientos requeridos en el proyecto. 1	0	La mayoría estaban motivados.	10	Las actividades del proyecto se llevaban de manera colaborativa.	5	El proyecto se fortaleció en las relaciones y se trabajaba de manera directa en todos los interesados.	10	
Existía confianza, diálogo abierto e interacción con la mayoría de los interesados.	5	Muy pocos tenían acceso al mismo nivel de información.	0	Varios asumieron los riesgos por igual.	5	No a todos los interesados se les capacitó, sin embargo, si existió algún tipo de ayuda.	5	La mayoría estaban motivados.	5	Las actividades del proyecto se llevaban de manera colaborativa.	5	El proyecto se fortaleció en las relaciones y se trabajaba de manera directa en algunos los interesados.	10	5
Existía confianza, diálogo abierto e interacción con la mayoría de los interesados.	5	Todos los interesados tenían acceso al mismo nivel de información.	10	Varios asumieron los riesgos por igual.	10	No a todos los interesados se les capacitó, sin embargo, si existió algún tipo de ayuda.	5	La mayoría estaban motivados.	5	Las actividades del proyecto se llevaban de manera colaborativa.	5	El proyecto se fortaleció en las relaciones y se trabajaba de manera directa en algunos los interesados.	10	5
Existía confianza, diálogo abierto e interacción con la mayoría de los interesados.	5	Casi todos tenían acceso al mismo nivel de información.	5	Se desconoce si asumían los riesgos por igual.	5	Si fue necesario, se capacitó para que todos tuvieran los conocimientos requeridos en el proyecto. 1	0	Todos los interesados estaban motivados.	10	Las actividades del proyecto se llevaban de manera colaborativa.	10	El proyecto se fortaleció en las relaciones y se trabajaba de manera directa en algunos los interesados.	10	5
Existía confianza, diálogo abierto e interacción entre todos los interesados.	10	Casi todos tenían acceso al mismo nivel de información.	5	Varios asumieron los riesgos por igual.	5	Si fue necesario, se capacitó para que todos tuvieran los conocimientos requeridos en el proyecto. 1	5	Todos los interesados estaban motivados.	10	Las actividades del proyecto se llevaban de manera colaborativa.	10	El proyecto se fortaleció en las relaciones y se trabajaba de manera directa en algunos los interesados.	10	5
Existía confianza, diálogo abierto e interacción entre todos los interesados.	10	Casi todos tenían acceso al mismo nivel de información.	5	Se desconoce si asumían los riesgos por igual.	5	Si fue necesario, se capacitó para que todos tuvieran los conocimientos requeridos en el proyecto. 1	0	Todos los interesados estaban motivados.	10	Las actividades del proyecto se llevaban de manera colaborativa.	10	El proyecto se fortaleció en las relaciones y se trabajaba de manera directa en todos los interesados.	10	10
Existía confianza, diálogo abierto e interacción entre todos los interesados.	10	Todos los interesados tenían acceso al mismo nivel de información.	10	Todos asumieron los riesgos por igual.	10	Si fue necesario, se capacitó para que todos tuvieran los conocimientos requeridos en el proyecto. 1	10	Todos los interesados estaban motivados.	10	Las actividades del proyecto se llevaban de manera colaborativa.	10	El proyecto se fortaleció en las relaciones y se trabajaba de manera directa en todos los interesados.	10	10
Existía confianza, diálogo abierto e interacción con la mayoría de los interesados.	5	Todos los interesados tenían acceso al mismo nivel de información.	10	Todos asumieron los riesgos por igual.	10	Si fue necesario, se capacitó para que todos tuvieran los conocimientos requeridos en el proyecto. 1	10	Todos los interesados estaban motivados.	10	Las actividades del proyecto se llevaban de manera colaborativa.	10	El proyecto se fortaleció en las relaciones y se trabajaba de manera directa en todos los interesados.	10	10
Existía confianza, diálogo abierto e interacción entre todos los interesados.	10	Todos los interesados tenían acceso al mismo nivel de información.	10	Todos asumieron los riesgos por igual.	10	Si fue necesario, se capacitó para que todos tuvieran los conocimientos requeridos en el proyecto. 1	10	Todos los interesados estaban motivados.	10	Las actividades del proyecto se llevaban de manera colaborativa.	10	El proyecto se fortaleció en las relaciones y se trabajaba de manera directa en todos los interesados.	10	Gracias.
Existía confianza, diálogo abierto e interacción con la mayoría de los interesados.	5	Todos los interesados tenían acceso al mismo nivel de información.	10	Se desconoce si asumían los riesgos por igual.	10	No a todos los interesados se les capacitó, sin embargo, si existió algún tipo de ayuda.	0	La mayoría estaban motivados.	5	Las actividades del proyecto se llevaban de manera colaborativa.	5	El proyecto se fortaleció en las relaciones y se trabajaba de manera directa en todos los interesados.	10	El proyecto se fortaleció en las relaciones y se trabajaba de manera directa en todos los interesados. pero en general el proyecto llegó a buen término con la
		Diálogo	Transparencia y acceso a información	Asumir riesgos	Conocimiento	Motivación	Colaboración	Fortalecimiento de relaciones	TOTAL					
Proyecto 1	8	7	2	10	8	10	7	7						
Proyecto 2	5	5	2.5	5	5	10	7.5	6						
Proyecto 3	7.5	10	7.5	7.5	7.5	10	7.5	8						
Proyecto 4	8.333333333	8.333333333	6.666666667	10	10	10	10	9						